

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

**LINA PILECKIENĖ**

**LYDERIO VAIDMUO ORGANIZACINĖS KULTŪROS  
FORMAVIME “X” STATYBOS ORGANIZACIJOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

**Doc. dr. Adomas Vincas Rakšnys**

**VILNIUS**

**2023**

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

**LINA PILECKIENĖ**

**LYDERIO VAIDMUO ORGANIZACINĖS KULTŪROS  
FORMAVIME “X” STATYBOS ORGANIZACIJOJE**

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Strudijų programa 6211LX067

Vadovas

\_\_\_\_\_ **Doc. dr. A. V. Rakšnys**

2023-

Recenzentas

\_\_\_\_\_

2023-

Atliko

\_\_\_\_\_ **LPVvmis21-1 gr.stud. L. Pileckienė**

2023-04-26

**VILNIUS**

**2023**

# TURINYS

|   |            |
|---|------------|
| <b>LENTELĖS</b> .....   | <b>4</b>   |
| <b>PAVEIKSLAI</b> .....   | <b>5</b>   |
| <b>ĮVADAS</b> .....   | <b>7</b>   |
| <b>1. LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....                                 | <b>10</b>  |
| 1.1. Lyderystės samprata ir esminiai principai .....  | 10         |
| 1.2. Organizacinės kultūros samprata ir struktūra .....   | 21         |
| 1.3. Organizacinės kultūros svarba organizacijai .....  | 27         |
| 1.4. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai ir etapai .....   | 32         |
| <b>2. TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....   | <b>38</b>  |
| <b>3. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIME TYRIMO<br/>REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS</b> ..... | <b>48</b>  |
| 3.1. Dokumentų analizės rezultatai .....  | 48         |
| 3.2. Interviu analizės rezultatai: ekspertų požiūris .....  | 55         |
| 3.3. Anketinės apklausos rezultatai .....   | 73         |
| 3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir palyginimas .....   | 85         |
| 3.5. Tiriamos organizacijos lyderio elgsenos tobulinimo sritys .....                                    | 87         |
| <b>IŠVADOS</b> .....  | <b>89</b>  |
| <b>REKOMENDACIJOS</b> .....   | <b>91</b>  |
| <b>LITERATŪRA</b> .....   | <b>92</b>  |
| <b>ANOTACIJA</b> .....  | <b>103</b> |
| <b>SANTRAUKA</b> .....  | <b>104</b> |
| <b>SUMMARY</b> .....  | <b>106</b> |
| <b>PRIEDAI</b> .....  | <b>108</b> |
| 1 priedas. Pusiau struktūruoto grupinio interviu klausimai-gairės .....                                 | 108        |
| 2 priedas. Anketa darbuotojams .....  | 109        |

## LENTELĖS

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1  | lentelė. Lyderio vaidmuo organizacijos misijos, vizijos ir tikslų nustatyme ..... | 56 |
| 2  | lentelė. Lyderio formuojamos ir perduodamos vertybės organizacijoje .....         | 58 |
| 3  | lentelė. Lyderio vaidmuo organizacijos simbolių kūrime .....                      | 60 |
| 4  | lentelė. Lyderio kuriamos tradicijos, ritualai ir ceremonijos .....               | 62 |
| 5  | lentelė. Lyderio vaidmuo motyvavimo sistemos kūrime .....                         | 63 |
| 6  | lentelė. Lyderio vaidmuo darbo kontrolės sistemos kūrime .....                    | 65 |
| 7  | lentelė. Lyderio vaidmuo mokymosi kultūros kūrime .....                           | 66 |
| 8  | lentelė. Lyderio vaidmuo socializacijos procese .....                             | 67 |
| 9  | lentelė. Lyderio vaidmuo komunikacinio tinklo formavime .....                     | 69 |
| 10 | lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos .....                          | 74 |

## PAVEIKSLAI

|   |    |
|---|----|
| 1 pav. Lyderystės teorijų raidos etapai .....   | 10 |
| 2 pav. Lyderystės sąvokos apibrėžimų pasiskirstymas pagal reikšmes .....                  | 12 |
| 3 pav. Lyderystės komponentai .....   | 13 |
| 4 pav. Lyderystės stilių formuojantys veiksniai .....                                     | 14 |
| 5 pav. Lyderystės stilių skirstymas .....   | 15 |
| 6 pav. Lyderio tipai organizacijoje .....   | 18 |
| 7 pav. Organizacinės kultūros apibrėžimai .....   | 21 |
| 8 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai .....                                | 22 |
| 9 pav. Organizacinės kultūros modelis .....   | 25 |
| 10 pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai .....                                  | 33 |
| 11 pav. Organizacinės kultūros formavimo etapai .....                                     | 34 |
| 12 pav. Lyderio vaidmens organizacinės kultūros formavime teorinis modelis .....          | 38 |
| 13 pav. Tyrimo loginė schema .....  | 39 |
| 14 pav. Tyrimo metodai .....  | 40 |
| 15 pav. Grupinio interviu supaprastinta struktūra .....                                   | 44 |
| 16 pav. Anketos klausimyno supaprastinta struktūra .....                                  | 46 |
| 17 pav. Etikos kodekso kodų hierarchinis žemėlapis .....                                  | 48 |
| 18 pav. Darbo tvarkos taisyklių kodų hierarchinis žemėlapis .....                         | 49 |
| 19 pav. Lygių galimybių aprašo kodų hierarchinis žemėlapis .....                          | 50 |
| 20 pav. Mobingo tvarkos aprašo kodų hierarchinis žemėlapis .....                          | 51 |
| 21 pav. Kokybės vadybos sistemos kodų hierarchinis žemėlapis .....                        | 52 |
| 22 pav. Straipsnio analizės kodų hierarchinis žemėlapis .....                             | 53 |
| 23 pav. Organizacinės kultūros elementų raiškos dažniai organizacijos dokumentuose .....  | 54 |
| 24 pav. Dažniausiai dokumentuose pasitaikančių vertybių vizualizacija .....               | 54 |
| 25 pav. Grupinio interviu analizės kategorijų (kodų) sistema .....                        | 56 |
| 26 pav. Lyderio vaidmens organizacijos vizijos, misijos ir tikslų nustatyme modelis ..... | 57 |
| 27 pav. Lyderio formuojamų ir perduodamos vertybių organizacijoje modelis .....           | 59 |
| 28 pav. Lyderio vaidmens simbolių kūrimo ir įgyvendinimo procese modelis .....            | 61 |
| 29 pav. Lyderio vaidmens organizacinės aplinkos formavime modelis .....                   | 63 |
| 30 pav. Lyderio naudojamų motyvacijos priemonių modelis .....                             | 64 |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 31 | pav. Lyderio vaidmens kontrolės sistemos kūrimo modelis .....  | 66 |
| 32 | pav. Lyderio vaidmens mokymosi kultūros kūrimo modelis .....   | 67 |
| 33 | pav. Lyderio vaidmens socializacijos procese modelis .....   | 68 |
| 34 | pav. Lyderio vaidmens komunikacinio tinklo formavime modelis .....   | 71 |
| 35 | pav. Ekspertų pateiktų rekomendacijų žemėlapis .....   | 72 |
| 36 | pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie lyderio perteikiamą organizacijos misiją, viziją ir tikslus vertinimą .....  | 75 |
| 37 | pav. Pasiskirstymas pagal lyderio priminimo darbuotojams apie organizacijos misiją, viziją ir tikslus dažnumą .....  | 75 |
| 38 | pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio perduodamas vertybes vertinimą  | 76 |
| 39 | pav. Pasiskirstymas pagal lyderio laiko komunikacijai apie vertybes skyrimo per mėnesį dažnumą .....   | 76 |
| 40 | pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio kuriamus ritualus ir simbolius vertinimą .....  | 77 |
| 41 | pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio taikomas motyvavimo priemones vertinimą .....   | 78 |
| 42 | pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio vykdomą kontrolę vertinimą .....  | 79 |
| 43 | pav. Pasiskirstymas pagal lyderio darbų vykdymo kontrolės dažnumą .....  | 79 |
| 44 | pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio vaidmenį naujų darbuotojų socializacijos procese vertinimą .....                                      | 80 |
| 45 | pav. Pasiskirstymas pagal nuomonę, ar lyderis skiria pakankamai dėmesio naujų darbuotojų supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra ..... | 81 |
| 46 | pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio vaidmenį komunikacinio tinklo formavime vertinimą .....   | 82 |
| 47 | pav. Tyrimo dalyvių nurodyti svarbiausi lyderio bruožai .....  | 82 |
| 48 | pav. Pasiskirstymas pagal respondentams darbe svarbių aspektų vertinimą .....  | 83 |

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Tobulėjančios technologijos, spartėjanti globalizacija ir didėjanti konkurencija lemia vis didesnę organizacijos kultūros ir lyderystės svarbą (Schein, 2010, 2016; Korejan ir Schahbazi, 2016; Taylor, 2018; Muthukumar, 2022). Dabartinėmis rinkų ir veiklos globalizacijos salygomis, sparčiai augant konkurencijai, vis svarbesnis tampa lyderių vaidmuo, nes lyderio veikla yra susijusi su jo gebėjimu pajusti pokyčių poreikį, nustatyti tikslus ir sukurti kelius į perspektyvius sprendimus (Buzamat, 2022). Mokslininkai teigia, jog lyderių elgesys ir veiksmai gali turėti reikšmingos įtakos organizacinės kultūros formavimui (Yukl, 2012; Shein, 2017; Fortado, 2021; Kulović ir kt. 2022). Kaip teigia Shein (2017), lyderystė dalyvauja kuriant kultūrą kiekviename organizacijos augimo ir brandos etape ir lyderiai turi gebėti veikti neapibrėžtumo ir pokyčių aplinkoje (Taylor, 2018). Lyderystė ir organizacinė kultūra gali tapti esminiais veiksniais, darančiais poveikį organizacijos efektyvumui, vystymuisi, stabilumui, darbuotojų lojalumui, organizacijos tikslų apibrėžtumui, konkurenciniam pranašumui ir sėkmingos veiklos užtikrinimui (Cameron ir Quinn, 2011; Wei et. al., 2016; Korejan ir Schahbazi, 2016; Nukic ir Matotek, 2022). Lyderiai turi gebėti veikti neapibrėžtumo ir pokyčių aplinkoje, todėl vienas iš svarbiausių veiksnių formuojant ar tobulinant organizacinę kultūrą, gali būti lyderio vaidmuo nustatant organizacinės kultūros vystymo prioritetus, nuolat ieškant būdų ir strategijų, kaip sukurti tinkamą, stiprią ir pozityvią savo organizacijos organizacinę struktūrą, ją puoselėti ir išsiskirti iš kitų (Taye ir Alemu, 2019). Tinkama organizacinė kultūra skatina novatoriškumą, lemia įmonės unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos ir produktyvumą, brandina jų tapatumo jausmą, o atlikti tyrimai patvirtina, kad vadovai suvokdami organizacinės kultūros prasmę ir naudą, vis daugiau dėmesio skiria organizacinei kultūrai bei jos įgyvendinimui organizacijoje. (Šimanskienė ir Sandu, 2013; Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021). Analizuoti moksliniai šaltiniai leidžia daryti prielaidą, jog mokslininkai statybos organizacijose lyderystės ir organizacijų kultūros tyrimus atlieka gana retai, todėl šie tyrimai yra aktualūs, nes organizacinė kultūra ir lyderio vaidmuo jos formavime statybų pramonėje dar nėra iki galo ištirta. Šiame darbe nagrinėjama lyderystės ir organizacinės kultūros svarba statybos organizacijoms, atliekama analizė ir empirinis tyrimas gali turėti svarią mokslinę reikšmę ir naudą tiriamai organizacijai.

**Temos iširtumas.** Lyderystės samprata buvo analizuojama įvairiais požiūriais ir etapais: pirmasis lyderystės tyrimų etapas apima bruožų teorijas, siekiančias identifikuoti lyderio bruožus (Stogdill, 1974; Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman, Reiter Palmon, 1993), antrasis lyderystės studijų etapas pasižymi orientacija į lyderio elgesį (Likert, 1967; Hersey, Blanchard, Dewey, 1994; Fiedler, 1993; Evans, 1989; House, 1997; Kouzes, Postner, 1987, 2002), trečiojo lyderystės tyrimų etapo objektas - lyderio ir sekėjų tarpusavio santykiai (Bass, 1985, 1990, 2009; Coleman, 1994; Harris,

2010; Daft, 2016; Bennis, Nanus, 2003). XIX ir XX amžių sandūroje ėmė formuotis naujosios lyderystės teorijos apjungiančios asmeninę, tarpusavio santykių ir organizacinę dimensijas. Iš Lietuvos mokslininkų, atlikusių lyderystės tyrimus pažymėtini: Šilingienė, 2012; Šilingienė ir Stukaitė, 2020; Vaitkevičius, 2016, Dirgienė, 2018, Miniotaitė, 2019, Sudnickas ir Masiulis, 2007. Lyderystės tyrimų, atliktų Lietuvos statybos organizacijose nepavyko rasti, tačiau užsienio autoriai (Wong ir Heng, 2005; Skeepersa ir Mbohwb, 2015; Markiz, 2017; Ismail ir Fathi, 2018) yra atlikę tyrimus statybos organizacijose, siekiant išsiaiškinti lyderystės įtaką statybos procesų vystymuisi, lyderystės stilių įtaką darbuotojų rezultatams ir pasitenkinimui darbu. Įvairūs mokslininkai Organizacinę kultūrą tyrinėjo daugiau nei 30 metų. Dažniausiai mokslinėje literatūroje yra cituojami šių užsienio autorių organizacinės kultūros modeliai: Shein (2010, 2017), Hofstede (2011), Cameron ir Quinn (2005), Denison (1999). Lyderystės ir organizacinės kultūros ryšį tyrinėjo: Shein (2010, 2016) Taylor (2012), Daft, Benson ir Henry (2020) Yukl (2010), Vveinghart (2011,2018). Nepaisant tipologijų skirtumų, atsirandančių dėl skirtingų kriterijų, visi autoriai pabrėžia organizacijos kultūros svarbą ir jos neapčiuopiamumą, kaip vieną iš pagrindinių jos sudėtingumo priežasčių. Lietuvos mokslininkai, atlikę įvairius organizacinės kultūros tyrimus: Šimanskienė (2002, 2008), Zakarevičius (2004), Kučinskas ir Paulauskaitė (2005), Purlys (2009), Šimanskienė ir Tarasevičius (2010), Šimanskienė ir Paužuolienė (2010; 2021), Patapas ir Lebenskytė (2011), Šimanskienė ir Sandu (2013), Staniulienė ir Dilienė (2014), Ramanauskas (2017) ir Rakšnys (2019). Organizacinės kultūros tyrimus statybos užsienio organizacijose yra atlikę: Handayani, Amalia & Yamali (2020), Teravainen, Junnonen & Ali-Loytty (2018), Nukic ir Matotek (2014), Tayeh, El-Hallaq & Tayeh (2018), Choi, Gad ir Shane (2015), Simon & Varghese (2018), Albayrak (2014). Ayidin (2018) atlikto tyrimo statybos organizacijose išvadose pateikė organizacinės kultūros ir lyderystės stilių sąsajas. Nors lyderystė ir organizacinė kultūra yra analizuojama įvairiomis kryptimis įvairiose organizacijose, tačiau pažymėtina, jog mažai yra atlikta tyrimų statybos sektoriaus organizacijose.

**Tyrimo naujumas.** Remiantis daugelio mokslinių darbų analize ir tyrimais, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje organizacinė kultūra yra analizuojama gana plačiai, tačiau tyrimų, atliktų siekiant išsiaiškinti lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime nėra pakankamai ir daugybė klausimų lieka neatsakyti. Ši problema ypatingai išryškėja kalbant apie statybos organizacijas, nes trūksta pakankamai tyrimų, kad būtų užtikrintas visiškas statybų organizacinės kultūros supratimas ir kokybiškas valdymas. Statybos pramonė skiriasi nuo kitų pramonės šakų ir atlikti tyrimai tik patvirtinta, kad statybos organizacinė kultūra labai skiriasi nuo kitų pramonės šakų įmonių kultūros. Atsižvelgiant į šiuos faktus, galima teigti, kad mokslinė šio darbo reikšmė yra vertinga Lietuvos mokslinių tyrimų kontekste. Atlikus tyrimą, nustatytos ir empiriniu tyrimu pagrįstos organizacinės kultūros formavimo ir vadovo - lyderio vaidmens tarpusavio sąsajos ir pateikti lyderio elgsenos tobulinimo sprendimai.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime, pasiūlant vadovo - lyderio elgsenos tobulinimo sprendimus ir organizacijos organizacinės kultūros tobulinimo galimybes.

**Tyrimo objektas** - lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime “X” statybos organizacijoje.

**Tyrimo problema.** Organizacinės kultūros ir lyderio vaidmens jos formavime ištirtumas - sudėtingas procesas. Kiekviena organizacija puoselėja savitas vertybes, tradicijas, kultūros normas ir tradicijas. Siekiant teisingai išskirti organizacijos tikslus, norint sukurti, įtakoti ir puoselėti tinkamą organizacinę kultūrą - būtina ją įvertinti. Mokslinio kompleksinio tyrimo instrumento, metodikos organizacinės kultūros ir vadovo-lyderio sąsajoms nustatyti bei pagrįsti, kuriuos galima būtų taikyti siekiant patobulinti organizacinę kultūrą organizacijoje, nesukurta. Organizacinės kultūros formavimo mechanizmų ir jos įtakos organizacijos funkcionavimui tyrimas išlieka aktualus ir svarbus, siekiant, kad organizacija sėkmingai ir veiksmingai funkcionuotų. Šiame kontekste kyla probleminis klausimas - koks yra lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime “X” statybos organizacijoje?

#### **Darbo uždaviniai:**

- 1) Atskleisti lyderystės ir organizacinės kultūros esmę;
- 2) Identifikuoti organizacinės kultūros formavimo veiksnius ir etapus;
- 3) Įvertinti lyderio vaidmenį ir aspektus, kurie daro didžiausią poveikį “X” statybos organizacijos organizacinei kultūrai;
- 4) Remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais, numatyti galimybes bei priemones šios organizacijos organizacinės kultūros bei vadovo - lyderio elgsenos tobulinimui.

#### **Tyrimo metodai:**

- 1) Mokslinės literatūros šaltinių analizė. Taikant šį metodą bus įsigilinta į nagrinėjamą temą, analizuojant įvairių mokslinių ir autorių darbus (Lietuvos ir tarptautiniame kontekste).
- 2) Sintezė. Analizuojama ir tarpusavyje lyginama mokslininkų pateikta informacija.
- 3) Apibendrinimas. Iš atliktos analizės išryškunami ir pabrėžiami pagrindiniai aspektai.
- 4) Kokybinis tyrimas - atliekamas pasitelkiant organizacijos dokumentų analizę ir interviu su kompetentingais organizacijos administracijos darbuotojais;
- 5) Kiekybinis tyrimas - atliekamas naudojant darbuotojų anketinę apklausą.

#### **Darbo struktūra.**

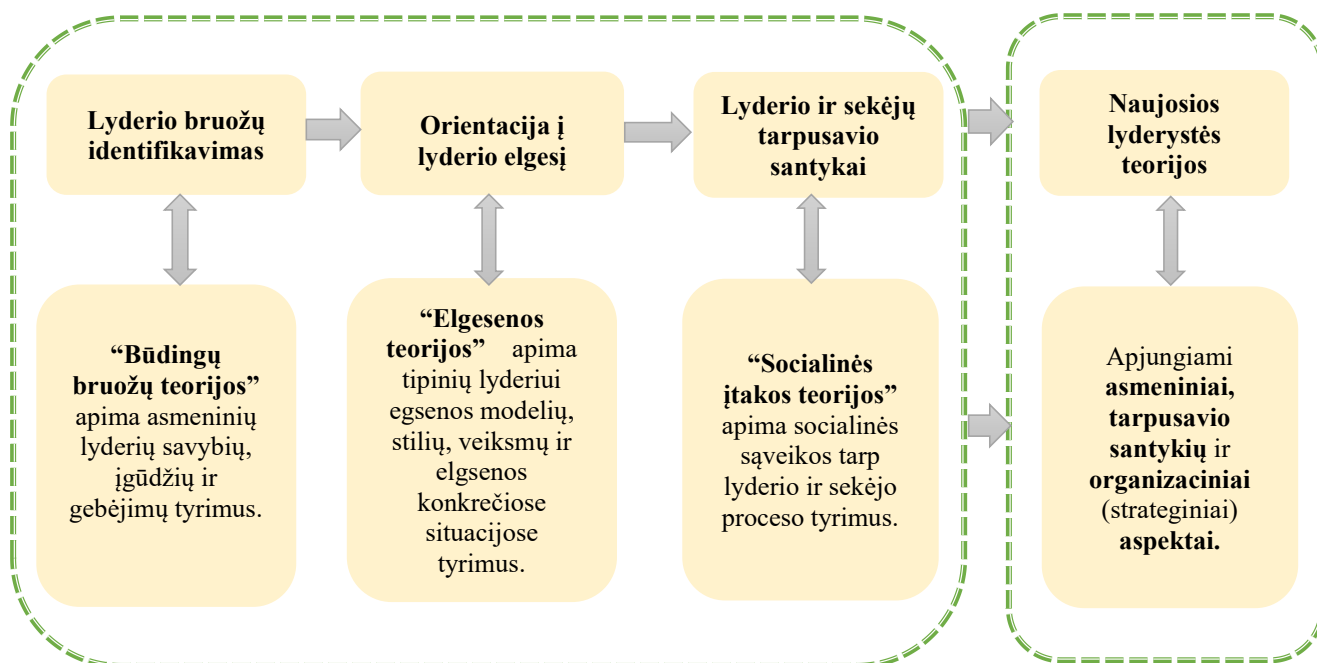
Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo atliekamas informacijos apibendrinimas ir lyginimas. Empiriniam organizacinės kultūros įvertinimui bei tyrimo duomenų analizei buvo naudojami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo bei duomenų apdorojimo metodai. Remiantis teorijos analize ir tyrimo rezultatais, įvertinant lyderio vaidmenį, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, orientuotos į vadovo - lyderio elgsenos ir organizacinės kultūros tobulinimą “X” statybos organizacijoje.

# 1. LYDERYSTĖS IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Lyderystės samprata ir esminiai principai

**Lyderystės samprata.** Iš daugybės knygų ir straipsnių šia tema, matyti, jog lyderystė yra tema, kuri dabar sulaukia didelio susidomėjimo ir dėmesio. Nepaisant didelio mokslinės ir populiariosios literatūros kiekio, lyderystės samprata siejama su daugybe neatsakytų klausimų ir prieštaringų išvadų, autoriai pateikia skirtingas jo apibrėžtis (Digrienė, 2018., Vaitkevičius, 2016). Pasak Jankurovos (2016) viena iš svarbiausių teorinių problemų yra vieningų lyderystės apibrėžimų trūkumas, todėl trūksta praktiškai pritaikomų lyderystės veiklos ypatybių. Pasak Miniotaitės ir Staškevičiaus (2019, p. 17) lyderystė - plačiai tyrinėjamas reiškinys ir vis dar lieka neatsakyta šio reiškinio dalis.

Lyderystė yra apibrėžiama įvairiai ir kaip pažymi Miniotaitė ir Staškevičius (2019, p. 38) lyderystės studijos prasidėjo praėjusio amžiaus pradžioje JAV, po industrinės revoliucijos jungiant sociologijos, psichologijos ir vadybos žinias: pradėta aiškintis, kuo pasižymi geras vadovas, lyderis. Sistemingesni ir gilesni moksliniai tyrimai lyderystės srityje prasidėjo tik XX a. viduryje (Masiulis ir Sudnickas, 2007). Lyderystės sampratos raida buvo analizuojama įvairiais požiūriais. Šie požiūriai, suskirstyti į keturis etapus, kurie atskleidžia lyderystės sampratos raidą (žr. 1 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal: Arenas, Connelly ir Williams, 2017; Šilingienė, 2012; Diržytė, Sondaitė, Norvilė ir kt. 2012; Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė ir kt. 2015.

1 pav. Lyderystės teorijų raidos etapai

Pagal Arenas ir kt. (2017), Šilingienę (2012), Diržytę ir kt. (2012), Valuckienę ir kt. (2015) lyderystės teorijos vystėsi trimis etapais (cit. tyrėjai: Stogdill, 1974; Mumford, Zaccaro, Harding, et.al. 1993; Likert, 1967; Bowers, Seashore, 1966; Hersey, Blanchard, Dewey, 2001; Fiedler, 1993; Evans, 1989; House, 1997; Bass, 1985, 1990; Kirby, Paradise, King, 1992; Coleman, 1994; Bennis, Nanus, 2003; Spillane, Camburn, 2006; Daft, 2016; Bass, Bass, 2009; Harris, 2010 ir kt.). Mokslininkas, vadybos ir psichologijos profesorius Ralphas M. Stogdillas yra laikomas lyderystės teorijos pradininku. 1974 m. atlikęs 124 lyderio savybių studijas išgrynino penkias universalias vadovų ir lyderių savybes (Miniotaitė ir Staškevičius, 2019, p. 40):

- intelektas,
- pasitikėjimas savimi,
- sąžiningumas ir teisingumas,
- socialumas,
- apsisprendimas.

Vėlesniuose tyrimuose tyrėjų dėmesys krypsta į lyderystės stilių ir lyderio elgesį. Kaip teigia Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) lyderystės vaidmuo ir funkcionalumas organizacijoje dažnai priklauso nuo paties lyderio charakterio savybių, gebėjimų ir kompetencijų. Suburti komandą ir padėti jai siekti veiklos aukštumų gali tik patyręs lyderis, kuris kliaujasi ne tik savo charizmatiškumu. Trečiajame etape teigiama, jog ne lyderio bruožai ar elgesys, bet lyderio ir sekėjų tarpusavio santykiai lemia lyderystės sėkmę. Tai siejama su lyderio galia ir įtaka. Šilingienė (2012) išskiria šiuos lyderystės įtakos/galios šaltinius:

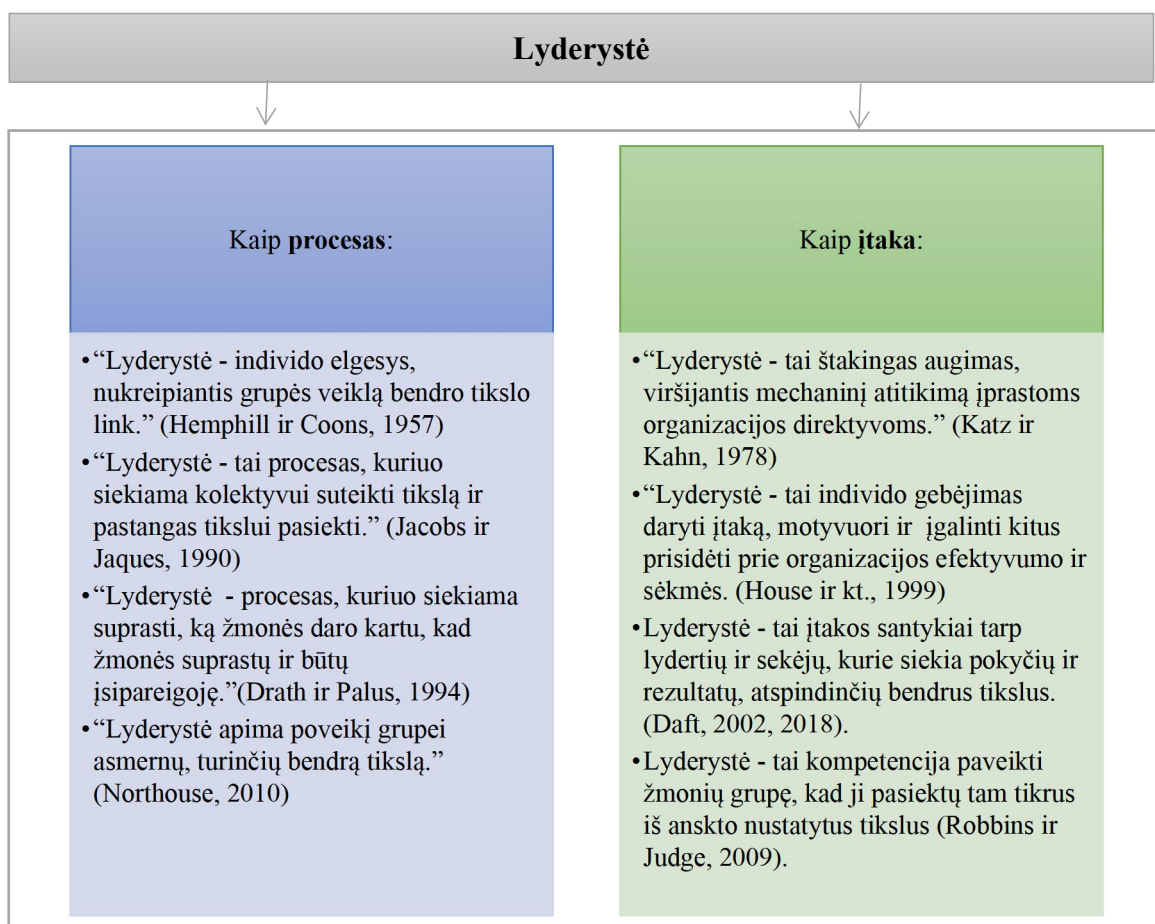
- prievartinė galia – įtaka daroma taikant baimę,
- atlygio galia – įtaka daroma taikant teigiamus stimulus,
- teisėta galia – įtaka daroma taikant tradicijas,
- referentinė (etalono) galia – tai asmeninė įtaka, paremta lyderio asmeninėmis savybėmis ar sugebėjimais,
- ekspertinė galia – įtaka daroma taikant protingą tikėjimą.

Pirmos trys galios kyla iš lyderio pozicinės galios organizacijoje, dvi paskutinės – iš asmeninės galios. Lyderystės raidą būtų galima papildyti naujų lyderystės teorijų etapu, kuris apjungia bruožų teorijas (personologinius tyrimus), elgsenos teorijas (biheivoristinius tyrimus), socialinės sąveikos tyrimus. Naujosios lyderystės teorijos pasižymi objektų gausumu, apjungiant asmeninę, tarpusavio santykių ir organizacinę/strateginę dimensijas. Šilingienė (2012, p.23) pateikia šias naujai lyderystei priskiriamas kryptis:

- autentiškoji lyderystė;
- tarnaujančioji lyderystė;
- dvasinė lyderystė;

- emociinė (rezonansinė) lyderystė;
- “besimokančios organizacijos” lyderystė;
- pasidalytoji lyderystė;
- moralinė lyderystė;
- į viziją orientuota lyderystė;
- globalinė lyderystė.

Lyderio funkcija organizacijoje yra motyvuoti ir įkvėpti komandą siekti numatytų organizacijos tikslų, puoselėti deklaruojamas vertybes, formuoti elgesį ir pan., t.y. būti tinkamu pavyzdžiu visiems organizacijos nariams (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021). Kaip teigia Paais ir Pattriruhu (2020), kai kurie ankstesni tyrimai (cit. Thanh ir kt., 2020; Nguyen ir kt., 2019; Suong ir kt., 2019; Yang ir Kim, 2018) rodo, kad lyderystė turi gyvybiškai svarbią įtaką organizacijos veiklai. Lyderystė reikalinga norint nuolat gerinti įmonės konkurencingumą. Lyderystė – tai procesas, kurio metu asmuo gali tapti lyderiu, vykdydamas nuolatinę veiklą, kad paveiktų pasekėjus, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.

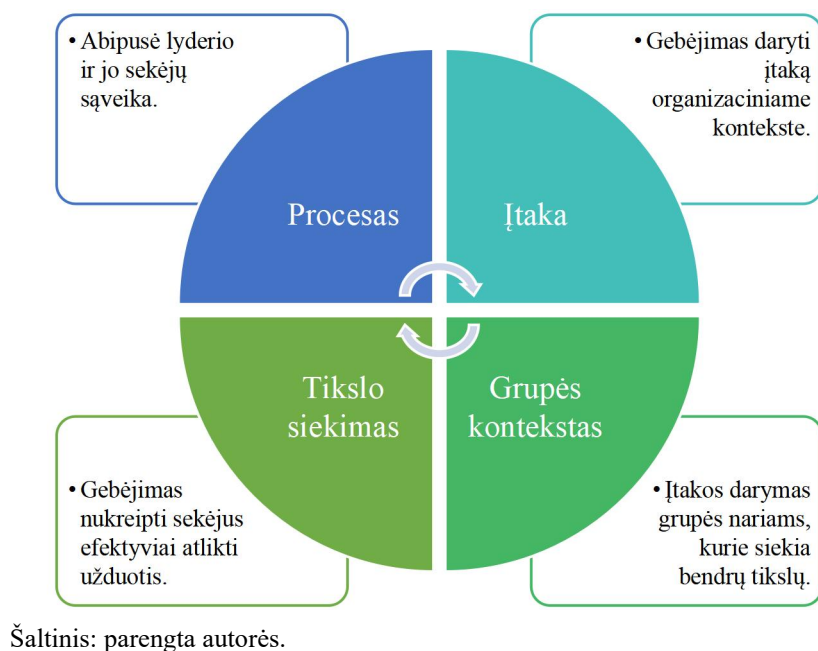


Šaltinis: adaptuota pagal Jankurova, 2017.

2 pav. Lyderystės sąvokos apibrėžimų pasiskirstymas pagal reikšmes

Apibendrinant 2 pav. pateiktas skirtingas autorių apibrėžtis ir lyderystės sampratos aspektus, darytina išvada, jog dauguma lyderystės apibrėžimų atspindi prielaidą, jog lyderystė apima procesą, kurio metu daroma įtaka, siekiant vadovauti, struktūruoti ir palengvinti veiklą bei santykius grupėje ar organizacijoje siekiant bendrų tikslų. Pagrindiniai lyderystės aspektai apima lyderiui būdingas savybes, bruožus, lyderiui būdingą elgsenos, bendravimo tipą su sekėjais, lyderio sugebėjimą taikyti įvairias įtakos formas. Būtent todėl, šiandieninėms organizacijoms reikia veiksmingų lyderių, kurie greitai supranta sudėtingumą ir greitai kintančią pasaulinę situaciją.

Atsižvelgiant į šiuos aspektus yra išskiriami 4 pagrindiniai lyderystės reiškinių komponentai (žr. 3 pav.).



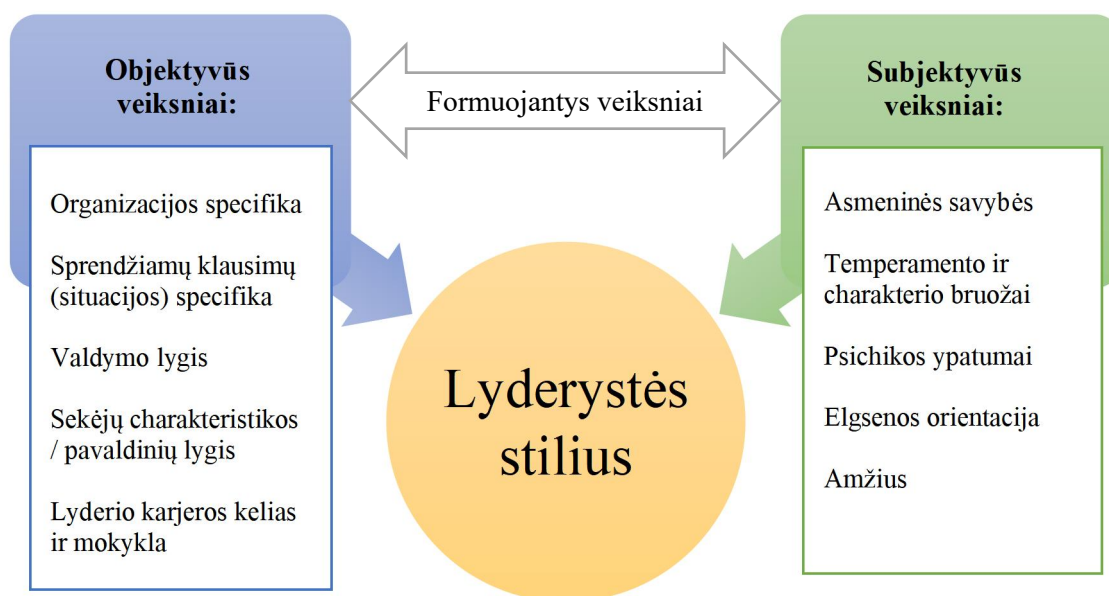
3 pav. Lyderystės komponentai

Vaitkevičius (2017) kalbėdamas apie šiandienę lyderystės sampratą, pažymi, kad “nepaisant mokslinėje literatūroje aiškiai atskirtų lyderystės ir vadovavimo apibrėžčių, efektyvi vadovų veikla jau sunkiai įsivaizduojama be lyderystės kompetencijų, o lyderystė – be vadovavimo įgūdžių.”(p.123) Jis išskiria šiuos išskiria šiuos **vadovavimo grįsto lyderyste principus**:

- Kompetencija
- Atsakomybės paskirstymu
- Netradiciniu mąstymu
- Tikslų formulavimu
- Bendravimu ir bendradarbiavimu

Tang (2019) išskiria dešimt vadovavimo įgūdžių, kuriuos rekomenduojama turėti visiems lyderiams: bendravimas, motyvacija, delegavimas, pozityvumas, patikimumas, kūrybiškumas, grįžtamojo ryšio davimas, atsakomybė, įsipareigojimas ir lankstumas.

**Lyderystės stiliai.** Lyderystė ir vadovavimas tarpusavyje yra neatsiejami. Apie tai kalba ir įvairių sričių mokslininkai. Lyderystės stiliai taip pat vaidina svarbų vaidmenį siekiant produktyvaus organizacijos tikslo įgyvendinimo (Afzal, Khan & Mujtaba, 2018). Todėl yra labai svarbu naudoti veiksmingą lyderystės stilių siekiant pagerinti darbuotojų pasitenkinimą. Šilingienė (2012) teigia, jog lyderystė stilius – tai lyderio elgesio forma, kuri turi įtakos kitų veiklai ir yra laikoma svarbiu valdymo elementu. Pasak Šimanskienės ir Petrulio (2022) kodėl vadovas pasirenka vieną ar kitą stilių, įtakoja objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai. Objektyvūs veiksniai apima veiksnius, kurių aplinka negali paveikti, o subjektyvūs veiksniai priklauso nuo asmeninių savybių, kurias galima ugdyti ir tobulinti. Objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai, lemiantys vadovo asmeninio stiliaus formavimą pateikti 4 pav.



Šaltinis: parengta pagal: Marcinkevičiūtė ir Žukovskis, 2016; Šimanskienė ir Petrulis, 2022.

4 pav. Lyderystės stilių formuojantys veiksniai

Lyderystės stiliai dažnai glaudžiai susiję su vadovo ir jo artimiausios aplinkos asmenybės tipais, asmeniniais bruožais ir vertybėmis. Efektyvūs lyderiai turi stilių, kuris padeda jiems sėkmingai vadovauti ir įkvėpti darbuotojus. Organizacijos sėkmės ir nesėkmės pagrindas yra tiesiogiai ir netiesiogiai susijęs su organizacine kultūra. Lyderystės stilius, organizacinis klimatas, organizacijos filosofija – visi šie organizacinės kultūros bruožai lemia organizacijos veiklos rezultatus. Siekiant

kurti darbuotojams palankią darbo aplinką organizacijoje, būtina atsižvelgti į organizacinę kultūrą ir jos formavimą. (Paužuolienė ir kt., 2013). Pasak Ramanausko ir kt. (2017) kultūrą lemia organizacijos vadovavimo stilius ir darbuotojų branda. Vadovui svarbu ne tik sutelkti pastangas formuojant kultūrą, bet ir ugdyti savo vidinę kultūrą. Pastebima, kad darbuotojai lengvai perima vadovo požiūrį, kai šis yra teisingas. Emere su bendraautorais (2021) lyderystės stilių apibrėžia kaip vyraujančią ir nuoseklų elgesio modelį, kurį lyderis naudoja siekdamas padidinti savo įtaką pavaldiniams. Tai reiškia, kad požiūriai ir elgesys, nuosekliai derinami bendraujant su pavaldiniais padeda lyderiui atrasti savo lyderystės stilių. Literatūroje teigiama, jog lyderiai savo vadovavimo stiliumi formuoja organizacinę kultūrą, tačiau nėra konkrečių įrodymų, kad vienas stilius yra pranašesnis už kitą. Tam tikri elgesio stiliai vienose kultūrose yra veiksmingi, kitose ne. Veiksmingų lyderių bruožas yra tas, kad jie keičia savo vadovavimo stilių, atsižvelgdami į kontekstą, aplinką ir aplinkybes bei pasekėjų savybių ir elgesio supratimą. Todėl ir statybos organizacijų lyderiams-vadovams reikalingas vadovavimo stiliaus lankstumas, priklausantis nuo tam tikros situacijos, valdant statybos projektus, norint pasiekti maksimalią įtaką savo pavaldiniams. Sukackaitė ir Atkočiūnienė (2016) atlikusios tyrimus teigia, kad vien lyderio ryžtingumo nepakanka pasiekti šių tikslų, lyderis turi ekstravertiškas, inovatyvas, pasitikintis savimi ir skatinantis sekėjus mąstyti kūrybiškai bei komandiškai. Lyderio pašaukimas – ne didinti pasekėjų skaičių, o atrasti, skatinti ir ugdyti naujus lyderius.

| LYDERYSTĖS STILIAI   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Pagal įtakos pobūdį:</b><br>- charizmatinė;<br>- makevializmas. | <b>Pagal elgesio pobūdį:</b><br>- autokratinis,<br>-demokratinis,<br>-liberalus. | <b>Pagal lyderio orientaciją:</b><br>- orientuotas į rezultatus,<br>-orientuotas į santykius | <b>Pagal socialinę sąveiką:</b><br>-transakcinis,<br>-transformacinis,<br>-liberalusis |

Šaltinis: parengta pagal Šilingienė, 2012.

#### 5 pav. Lyderystės stilių skirstymas

Remiantis 5 pav. pateikiamos skirtingos lyderystės stilių klasifikacijos:

##### 1. Lyderystės stiliai pagal įtakos pobūdį:

- *Charizmatinė lyderystė* - tai transformacinės lyderystės atmaina, orientuota į ypatingą lyderio galią daryti įtaką sekėjams ir jo gebėjimas formuoti lyderio ir sekėjo santykius. Esminė charizmatinio

lyderio savybė yra patrauklumas dėl nepaprastos vidinės jėgos ir įžvalgumo, įkvėptos veiklos siekiant gyvenimo tikslo ir nepaprasto pasitikėjimo savimi.

- *Makiavelizmas* - tai filosofija, pateisianti bet kokių priemonių panaudojimą norimam tikslui pasiekti. Esminė makiaveliško lyderio savybė yra nepatrauklumas dėl mažo emocionalumo palaikant tarpasmeninius santykius, abejingumo moralės reikalavimams bei pragmatiškumo ir abejingumo ideologiniams įsipareigojimams.

## 2. Lyderystės stilių skirstymas pagal lyderio elgesio pobūdį. (K. Levino klasifikacija)

- *Autokratinis*: visiška valdžios koncentracija lyderio rankose
- *Demokratinis*: valdžios pasidalijimas, įtraukiant sekėjus į sprendimų priėmimo procesą
- *Liberalus (laisvas)*: minimalus lyderio dalyvavimas

## 3. Lyderystės stilių skirstymas pagal lyderio orientaciją

- *Orientuotas į užduotį*: būdingas sekėjų veiklos planavimas ir organizavimas, darbo rezultatas yra svarbiau už tarpusavio santykius
- *Orientuotas į žmones* (tarpusavio santykius): santykiai grindžiami pasitikėjimu, savitarpio pagarba, betarpišku bendravimu, domintis sekėjų asmeniniu gyvenimu, išreikšiant dėkingumą už gerą darbą.

4. Situacinis požiūris - lyderis turi sugebėti naudotis visais stiliais, metodais ir poveikio priemonėmis, labiausiai tinkančiomis konkrečiai situacijai. Situaciniai veiksniai apima sekėjų poreikius, asmenines savybes, brandą; užduoties pobūdį ir reikalavimus; aplinkos poveikį ir kt.

5. Socialinės sąveikos teorijos . Lyderystė – socialinės sąveikos tarp lyderio ir sekėjo procesas, pripažįstant sekėjo įtaką lyderio elgesiui. Pagrindinis nuopelnas – bandymas atskirti vadovavimo ir lyderystės stilius: transakcinis lyderystės stilius transformacinis lyderystės stilius liberalusis arba “laissez-faire” stilius

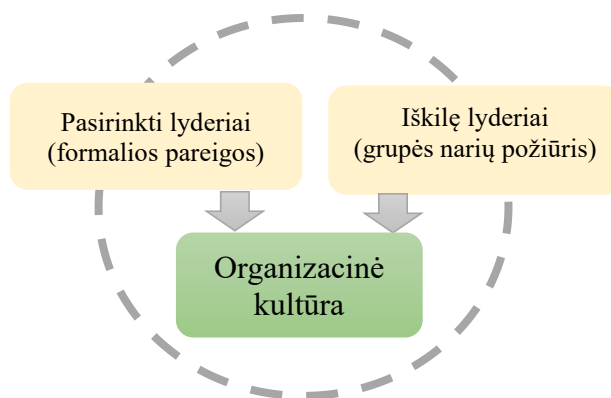
- *Transakcinis lyderystės stilius* orientuotas į specifinius sekėjo poreikius ir jų tenkinimą mainais į tikslų ir užduočių įvykdymą. Transakcinio stiliaus lyderis nėra orientuotas į pokyčius ir nereikalauja į pokyčius orientuotos veiklos iš savo sekėjų.
- *Transformacinis lyderystės stilius* orientuotas į būtinumą valdyti pokyčius ir užtikrinti stabilumą ir tęstinumą. Transformacinio stiliaus lyderis remiasi asmeninėmis savybėmis, užtikrinant sąveiką tarp lyderio ir sekėjo, kuri sekėją įkvepia ir paskatina atskleisti ir panaudoti visą savo potencialą.
- *Liberalusis arba “laissez-faire” stilius* dar vadinamas nelyderystės stiliumi. Jis apibūdinamas kaip visiškai pasyvi lyderio pozicija sekėjų atžvilgiu. Liberalaus stiliaus lyderiui būdingas žemas įsitraukimas į bendrą veiklą su sekėju, tarpusavio sąveika ir santykiai minimalūs.

Kaip teigia Daukšaitė (2020) mokslininkai yra išskyrę du lyderystės tipus, kurie daro teigiamą poveikį darbuotojams: įvardijami transformacinis ir transakcinis lyderystės tipai. Paužuolienė ir bendraautorai (2013) pateikia išvadą, kad transformacinė lyderystė sukelia didžiausią pasitenkinimą,

norą įdėti papildomų pastangų ir efektyvumą (cit. As-Sadeq, H. A., ir Khoury, G. C. 2006). Nanjundeswaraswamy ir kt. (2014) tyrėjų darbas atskleidė, kad geri vadovo ir pavaldinių santykiai teigiamai veikia darbuotojų efektyvumą. Tyrimas taip pat atskleidė, kad tie lyderiai, kurie stengiasi formuoti darnias grupes ir įtraukti visus komandos narius į bendras veiklas ir sprendimus, gali pasiekti geresnių rezultatų dirbant mažoje, bet labai motyvuotoje komandoje. Amitabh R. (2017) pritaria, kad lyderystės stiliai gali paveikti organizacinę kultūrą, įtakodami darbo efektyvumą ir kokybę.

**Lyderystė ir organizacijos efektyvumas.** Lyderystė yra glaudžiai susijusi su organizacijos efektyvumu. Shaari (2019) sutinka, kad įmonės kultūra reikšmingai ir teigiamai koreliuoja su veiklos rezultatais. Landekic ir kt. (2015) padarė išvadą, kad vadovai turėtų kurti kultūrą, kuri labiau priimtų darbuotojus ir organizacinę aplinką, nes kultūra gali turėti įtakos darbui. Lyderystė turi įtakos rezultatams, remiantis jos poveikiu organizacijos kultūrai. Pasak Shaari (2019) organizacinės kultūros yra susietos ne su veiklos rezultatais remiantis kultūros stiprumu, o su vadovavimo stiliumi, susietu su organizacijos kultūra. Kultūros, laikomos stipriomis, nebuvo susijusios su teigiamais rezultatais, nebent kultūra buvo orientuota į išorę. Vadovavimo stiliai, orientuoti į pasekėjų tobulėjimą, buvo tiesiogiai susiję su išorinėmis organizacijos kultūromis. Organizacijai ar įmonei reikalinga lyderio figūra, kuri galėtų būti pavyzdžiu kitiems vidiniams organizacijos nariams. Lyderystė – tai procesas, kuriuo siekiama paveikti esamą veiklą, visų pirma vadovaujant organizacijoms grupėse, siekiant nuo pat pradžių užsibrėžtų tikslų norint pasiekti organizacijos tikslus, reikia, kad įmonės sistemos būtų atviros, kad būtų sukurta stabili ir skaidri darbo aplinka. Parris ir Pattriruhu (2020) teigia, kad yra stiprus ryšys tarp lyderystės vaidmens pasitenkinimui darbu ir darbuotojų rezultatyvumu. Kaip teigia Paužuolienė ir Šimanskienė (2021, p. 139) “lyderystė yra vienas iš veiksmingiausių organizacijos augimą užtikrinančių veiksnių.” Šio proceso neįmanoma išsprasti į jokias formalias ribas, nes tai menas, meistriškumas, talentas. Šiame procese kiekvienas asmuo daro įtaką grupės nariams, siekdamas įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslus. Lyderystė ne tik įtraukia kitus - darbuotojus ir sekėjus, bet ir reiškia nevienodą galios paskirstymą: lyderiai turi daugiau galios ir daro didesnę įtaką sekėjams bei grupės narių elgesiui. Lyderystės funkcija gali būti apibrėžta kaip galimybė ir gebėjimas optimizuoti organizacijos tikslų siekimą esamuose ir tolesniuose etapuose.

Lyderystė tampa vis sunkesniu, sudėtingesniu ir įvairiapusiškesniu uždaviniu visų tipų organizacijoms visame pasaulyje. Lyderis yra asmuo, kuris turi įgūdžių bei gebėjimų paveikti kitų grupės narių elgesį ir taiko tipiškus valdymo metodus, tokius kaip planavimas, organizavimas, sprendimų priėmimas ir kontrolė, o jų sėkmė beveik visada vertinama pagal jų gebėjimą daryti įtaką darbuotojų produktyvumui ir pasiekti organizacijos tikslus ir uždavinius. Bet koks lyderio požiūris į savo komandos žmones yra labai svarbus norint pasiekti aukštą produktyvumo lygį. Dėl to sėkmingas lyderis ne tik skatina darbuotojus būti produktyvesnius, bet ir tenkina individualius poreikius, siekdamas organizacijos tikslų (Sheikh ir Anwar, 2022).



Šaltinis: sudaryta pagal Paužuolienę ir Šimanskiene, 2021, p.140

### 6 pav. Lyderio tipai organizacijoje

Kaip teigia Paužuolienė ir Šimanskiene (2021, p. 143) “asmuo, paskirtas eiti vadovaujančias pareigas, ne visada yra tikrasis lyderis”. Kartais jis nepasižymi lyderiams būdingomis savybėmis ir kai kuriose susidariusiose darbinėse situacijose elgiasi net taip, kaip pasielgtų lyderis. Tad galima skirti du lyderių tipus : pasirinktieji ir iškilusieji (1 pav). Anot Paužuolienės ir Šimanskienes (2021) abu lyderio tipai gali daryti poveikį organizacinei kultūrai. t.y. ją sustiprinti ar susilpninti (žr. 6 pav.).

Ridwan, Purwadari ir Rahmat (2021) pažymi lyderio vaidmens organizacijoje svarbumą tiek viduje, tiek išorėje. Vadovas laikomas sėkmingu, jeigu jis sugeba organizuoti organizaciją ir sugeba efektyviai atlikti savo pareigas. Ridwan ir kt. (2021, cit.Thompson & Glaso, 2015) padarė išvadą, kad organizacijos veiklos rezultatai buvo labai reikšmingi ir teigiamai koreliuoja su vadovo palaikymu, o tai reiškia, kad gera ir tinkama lyderystė gali pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus. Dirgienė (2018) atlikusi tyrimą nustatė, kad “kuo stipresnė lyderio asmeninių savybių raiška (gebėjimas išvelgti talentus, atsakomybė, ryžtingumas, veržlumas, komunikabilumas, iniciatyvumas), tuo labiau darbuotojai jaučia poreikį burti komandas” (p.15).

Norint organizacijoje pasiekti viziją, misiją ir veiklos rezultatus, būtina turėti gerą lyderystę, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti optimaliai (Rahadiyan, Triatmanto & Respati, 2019). Šiuo atveju, norint pagerinti organizacijos veiklą, reikalingas efektyvus vadovas, besirūpinantis savo pavaldinių gerove (Setyorini, Yuesti & Landra 2018). Organizacija veiks efektyviai, kai joje dirbs kvalifikuoti darbuotojai, turintys tinkamą vadovavimo stilių, kad būtų sukurta darna tarp lyderių. Veiksmingi lyderiai pasinaudos įvairiomis personalizuotomis lyderystės strategijomis. Lyderis turi žinoti, kaip ir kada pasinaudoti profesiniu sprendimu besikeičiančiose situacijose. Be to, darbuotojai, vykdydami savo pareigas, ne visada priklauso nuo savo vadovų nurodymų. Darbuotojai, turintys didelį darbo agresyvumą, visada nustato darbo planus ir gerai juos įvykdo (Faisal, Sapada ir kt. 2017). Lyderystė organizacijoje turi priklausyti visiems vidiniams organizacijos nariams, nepaisant jos vizijos

ir misijos. Todėl organizacijai ar įmonei reikalinga lyderio figūra, kuri galėtų būti pavyzdžiu kitiems vidiniams organizacijos nariams. (Paais ir Pattiruhu, 2020)

**Lyderystė statybos organizacijose.** Didėjant lyderystės svarbai projektinėms/statybos organizacijomis, novatoriškas lyderis yra būtinas tvariam statybos projektų vystymuisi. Lyderystė yra įvardijama, kaip vienas iš veiksnių, prisidedančių prie statybos organizacijos tikslų ir skatinanti asmeninius profesinius pasiekimus. Lyderystė turi tiesioginės įtakos efektyviam darbuotojų įsitraukimu, lyderystė statybų pramonės kontekste vaidina svarbų vaidmenį, nes šios srities darbai yra gana sudėtingi dėl projektuose dalyvaujančių objektų ir subjektų įvairovės (Ismail, 2018). Puikus statybos projektų valdymas tampa pagrindiniu statybos įmonių tašku. Markiz (2017, cit. Hillebrandt, 2000) pabrėžė, kad geras lyderis yra būtinas, bet kuriame sektoriuje: nuo pramonės sektoriaus iki statybos projektų. Techniniu požiūriu statybos darbai yra gana sudėtingi, nes jiems reikia gero įvairių specifinių įgūdžių derinio, kurį įgyja daug žmonių iš skirtingos kilmės iš skirtingų organizacijų ir kultūrų. Todėl būtina turėti lyderį, gebantį bendradarbiauti tais aspektais, kad būtų pasiekti tikslai pagal numatytus planus. Statybų darbai reikalauja efektyvios komunikacijos ir įkvepiančios motyvacijos, kad būtų tinkamas darbų koordinavimas, skatinamas komandiškumas, įgyvendinami pokyčiai ir pasiekti projektų tikslai. Neefektyvi komunikacija yra nurodoma, kaip didelę įtaką statybos pramonei darantis veiksnys, galintis įtakoti nekokybiškai atliekamą darbą, finansinius nuostolius, saugumą ir neefektyvumą (Ishaq, Omar & Mohammed, 2018). Kiti tyrimai taip pat parodė, kad statybinių organizacijų lyderiai turėtų intensyviai bendrauti ir perduoti bet kokią informaciją, kad įsitikintų, jog darbuotojai savo darbą atlieka pagal standartus, kad išvengtų problemų. Remiantis Yang ir Wei (2018) komunikacija vaidina svarbų vaidmenį atliekant sėkmingus statybos darbus, atitinkančius tam tikrus tikslus ar lūkesčius ir taip pat atlieka strateginį vaidmenį kuriant palankią darbo situaciją, leidžiančią kiekvienam dirbti pagal iš anksto numatytą planą. Pasak Markiz (2017) didžiausią įtaką turintis organizacijos komunikacijos elementas yra bendravimas su darbuotojais, kurio metu iš lyderių tikimasi, kad jie padėtų darbuotojams gerai atlikti savo darbą. Kuo aukštesnė organizacijos komunikacija, tuo didesnis pasitenkinimas darbu. Geras organizacinis bendravimas gali sukurti palankius santykius ir gerą komandinį darbą, kuris motyvuoja darbuotojus gerai atlikti savo darbą ir jausti pasitenkinimą. Markiz (2017) taip pat teigia, jog lyderystės stiliai turi didelį vaidmenį statybos įmonės sėkmei atliekant statybos darbus. Musinguzi, Namale ir Kekitiinwa. (2018) tyrimu nustatė, jog lyderystės stiliai turėtų būti parinkti ir pritaikyti organizacijoms, situacijoms, grupėms ir asmenims. Statyboje įvairiose situacijose reikalingi skirtingi vadovavimo stiliai. Šie stiliai turi įtakos visiems organizacijos darbuotojams: nuo aukščiausios vadovybės iki naujausio stažuotojo. Skirtingi vadovavimo stiliai gali turėti įtakos organizacijos efektyvumui ar našumui. Ismail (2018) atliktu tyrimu nustatė, kad yra keturi bendrojo projekto gyvavimo ciklo etapai, t.y projekto pradžia, organizavimas ir paruošimas, projekto darbų vykdymas ir projekto užbaigimas. Todėl

projektų/statybos vadovui-lyderiui turi būti puikiai tinkami naudoti skirtingus lyderystės stilius skirtinguose projekto gyvavimo ciklo etapuose. Lyderystės stiliai turi būti taikomi lygiagrečiai su projekto gyvavimo ciklo etapais, kad būtų išlaikytas projekto veiklos efektyvumas, projekto/statybos vadovams pritaikant sritį ir tarpasmeninę sritį bei tris kontekstinius veiksnius, tokius kaip laikas, vieta ir kultūra. Remiantis atliktais tyrimais, statybų organizacijose yra reikalingas transformacinio ir transakcinio stilių derinys. Lyderystės stilių įtakoja bruožų, savybių, įgūdžių ir elgesio derinys. Lyderystė taip pat yra pagrindinis veiksnys, turintis įtakos statybų saugai. Sėkmingiausi lyderiai yra sąžiningi, įkvepia žmones bendrai ateities vizijai, kelia aiškius tikslus ir motyvuoja žmones jų siekti, jiems sekasi ir gerai bendrauja (Markiz, 2017). Didelis darbuotojų pasitenkinimas darbu taip pat turi lemiamą reikšmę organizacijai palaikant aukštos kokybės veiklą, kurios tikisi statybų organizacija. (Markiz, 2017). Skirtingose organizacijose ir skirtinguose darbo sektoriuose vis dar būtina atlikti pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatų koreliacijos priežiūrą. Didelė konkurencija tarp statybos įmonių reikalauja, kad įmonės parodytų savo kokybišką darbą ir pasiekimus. Harris, Jones ir kt. (2014) teigia, kad pasitenkinimas darbu turi teigiamos įtakos darbo rezultatams. Statybų vadovas-lyderis atlieka gana strateginius vaidmenis kaip katalizatorius ir lemiamas veiksnys tiriant projekto išteklius tarp centrinių biurų ir projekto darbuotojų. Statybos projektų sėkmė priklauso ir nuo bendravimo tarp suinteresuotųjų šalių kokybės, be to, įtakos darbuotojų pasitenkinimas darbu, kuris padeda gerinti jų darbo rezultatus. Pasitenkinimas darbu yra pagrindinis veiksnys atliekant statybos darbus, nes tai yra jungtis tarp vadovų ir darbuotojų. Lyderystė taip pat yra lyderio įgūdis, skirtas įkvėpti ir motyvuoti organizacijos narius siekti savo tikslų. Vadovavimo stiliai turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Lyderystė vertinama kaip būdas vykdyti lyderystės funkciją ir kaip lyderis elgiasi su darbuotojais (Mullins, 2000) Lyderystė turi funkciją nukreipti darbuotojus elgtis tam tikrais būdais, kad jie būtų patenkinti darbu ir pasiimtų organizacinius įsipareigojimus. Pasak, Skeepers ir Mbohvat (2015) motyvuoti darbuotojai linkę sutelkti savo energiją į geresnį našumą, kokybę ir sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, o ne į sveikatos ir saugos problemas, darbo vietos problemas ir darbuotojų bei vadovybės santykius. Kiti motyvuotų darbuotojų privalumai: išlaidų mažinimas, darbuotojų santykių gerinimas, apsauga nuo verslo pertrūkių, patikimumo ir našumo gerinimas, visuomenės pasitikėjimo kūrimas, organizacinių gebėjimų stiprinimas ir įstatymų laikymasis. Lyderio elgesys labai prisideda prie nelaimingų atsitikimų darbo vietoje mažinimo. Tyrimai taip pat rodo, kad transformacinis lyderystės stilius ir saugos motyvacija yra teigiamas veiksnys, skatinantis teisingą saugos elgesį statybų sektoriuje.

*Apibendrinant mokslininkų pateiktas lyderystės sampratas, daroma išvada, jog dauguma lyderystės apibrėžimų atspindi prielaidą, jog lyderystė apima procesą, kurio metu yra daroma įtaka kitiems žmonėms, siekiant vadovauti, struktūruoti ir palengvinti veiklą grupės ar organizacijos*

kontekste. Tikras lyderis pasižymi ne tik asmenybės bruožais ir savybėmis ar jų galios padėtimi, bet daugiausia - žiniomis, įgūdžiais, jam būdingu lyderystės stiliumi ir darbo turiniu, galiausiai - vadovaujamos įmonės rezultatais. Statybos organizacijų lyderiams siūloma visada tobulinti lyderystės gebėjimus (ypatingai vykdomą organizacinę komunikaciją), derinti skirtingus lyderystės stilius, kad būtų daroma įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbo rezultatams.

## 1.2. Organizacinės kultūros samprata ir struktūra

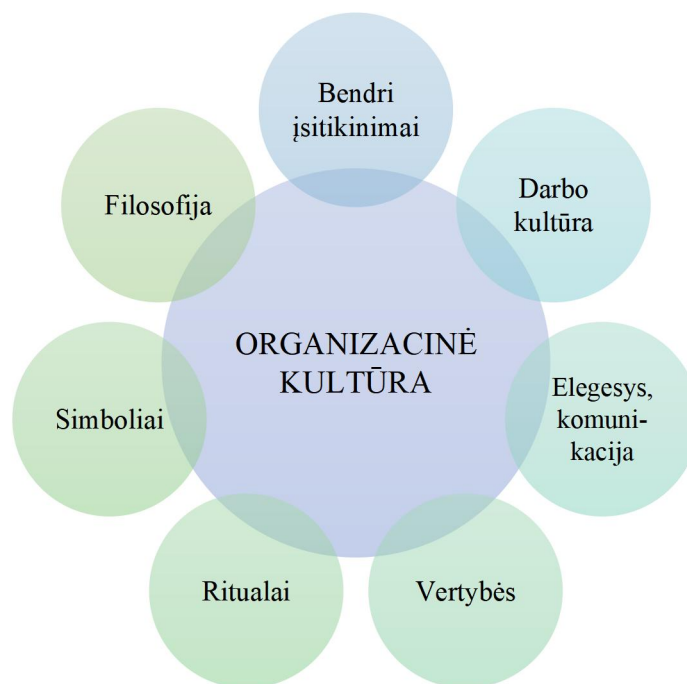
**Organizacinės kultūros samprata.** Pasak Schneider ir Berbera (2014) organizacinė kultūra atsirado iš antropologijos ir sociologijos disciplinų, kuriose kultūra (be organizacinio modifikatoriaus) jau seniai buvo tiriama kaip būdas apibūdinti skirtumus, ypač esmines vertybes, kurios būdingos socialinėms grupėms, nesvarbu, ar tai būtų tautos ar gentys. Šių subjektų vertybių aprašymai buvo suformuoti, stebint žmonėms būdingą elgesį įvairiais gyvenimo etapais ir sutelkiant dėmesį į mitus ir istorijas, vertybes ir įsitikinimus. Aštuntojo dešimtmečio pabaigoje ir devintojo dešimtmečio pradžioje kultūra buvo supažindinta su organizacijų studijomis per svarbų Pettigrew akademinį darbą (1979) ir daugybę populiariesnių Dealo ir Kennedy (1982) bei Peterso ir Watermano (1982) darbų. Pasak Staniulienės ir Dilienės (2014) organizacinė kultūra yra viena sunkiausiai analizuojamų sričių vadyboje, nes kiekviena organizacija puoselėja savitas vertybes, tradicijas, kultūros normas ir tradicijas.



Šaltinis: sudaryta autorės.

7 pav. Organizacinės kultūros apibrėžimai

Nors gausu organizacinės kultūros sąvokų, tačiau pasak Shaari (2019), Vaidya (2015), nėra bendro sutarimo dėl organizacinės kultūros apibrėžimo. Nesusiformavusi vieninga ir visiems priimtina organizacinės kultūros samprata lieka iki galo neiširta mokslinė problema. Nors plačiai sutariama, kad organizacinė kultūra transformuojasi ir, kad ji yra pagrindinis organizacijos elgesio formavimo variklis, tiksliai apibrėžti sąvoką yra sunku. Absolūtus apibrėžimas leistų leistų ne tik griežčiau iširti organizacinę kultūrą, bet ir geriau suprasti, kaip ji įtakoja organizacijos rezultatus: produktyvumą, darbuotojų įsitraukimą ir įsipareigojimą. 7 pav. pateikiama keletas skirtingų organizacinės kultūros apibrėžimų. Literatūroje yra pateikiama daug organizacijos kultūros apibrėžimų ir konceptualizacijų. Kiekvienas iš šių apibrėžimų iliustruoja skirtingus požiūrius į tai, kas yra organizacijos kultūra ar kas ji nėra. Organizacinės kultūros elementų spektras yra platus ir elementų gausa rodo, kad nėra vienodos organizacinės kultūros struktūros, įvairūs elementai gali būti naudojami organizacinei kultūrai apibūdinti. Todėl atliekant įvairius organizacinės kultūros tyrimus dažnai nepavyksta jos elementų atskirti nuo įvairių organizacinių dalykų (Staniulienė, Dilienė, 2014). Galima teigti, kad autoriai pateikia daugybę organizacinės kultūros struktūrinių elementų: vizija, misija, vertybės, simboliai, istorijos, ritualai, bendravimas, įsitikinimai, normos, organizacijos filosofija, taisyklės, šūkiei ir kt. Visus šiuos elementus puoselėja organizacijos vadovai-lyderiai ir darbuotojai dalindamiesi vieni su kitais savo patirtimis ir išgyvenimais. Pasak Pavlovos (2020, cit. Schein, 1985; Livari, Abrahamsson, 2002; Afzali ir kt., 2015) mokslininkai išskyrė esminius elementus, kurie sudaro šiuolaikinę organizacinę kultūrą (žr. 8 pav.).



Šaltinis: parengta remiantis: Pavlova, 2020; Šimanskienė ir kt., 2015

8 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai

Šie elementai turi būti suprantami daugumai komandos narių ir daryti įtaką šių narių elgesiui. Nepaisant organizacinės kultūros sąvokų ir apibrėžimų įvairovės, visi jie turi tam tikrų bendrumų - tai organizacinės kultūros elementai: organizacijos filosofija (misija, vizija, vertybės, ir tikslai), vidinės organizacijos elgesio normos, bendri įsitikinimai, tradicijos, ritualai, istorijos ir simboliai. Visi šie struktūriniai elementai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, papildo vienas kitą ir išlaiko tam tikrą būsenos pusiausvyrą.

**Organizacinės kultūros funkcijos.** Pagal Nukic ir Matotek (2014) organizacinė kultūra šiandien laikoma vienu reikšmingiausių organizacijos strateginį vystymąsi lemiančių veiksnių. Žvelgiant iš valdymo aspekto, svarbiausia jos funkcija yra asmeninės ir organizacijos sėkmės didinimas. Literatūroje įvardijamos ir kitos specifinės organizacinės kultūros funkcijos (cit. Sikavica, Bahtijarević - Si ber, Pološki Vokić, 2008):

- vadovauja vadovybės ir darbuotojų sprendimams ir elgesiui;
- yra pagrindinis strategijos įgyvendinimo instrumentas;
- leidžia susidaryti organizacijos plėtros viziją, tapti skaidriu ir bendru visiems organizacijos nariams;
- tai stipriausia organizacinė kontrolės sistema;
- tai lemia organizacijos įvaizdį;
- ji integruoja įvairius organizacijos posistemius.

Atsižvelgiant į aukščiau aprašytų funkcijų svarbą, kyla klausimas - kokia yra konkrečios organizacijos kultūra? Atsakant į šį klausimą reikėtų atsižvelgti ir į kultūros intensyvumą, ir į jos turinį. Kalbant apie intensyvumą, labiausiai paplitęs yra stipriosios ir silpnosios kultūros skirstymas (Daft, 2016). Stiprioms kultūroms būdingas aiškus vertybių ir normų rinkinys, su kuriuo dauguma darbuotojų yra susipažinę ir kuriuos priima dauguma organizacijos narių. Iš esmės stiprios kultūros lemia panašų požiūrį į problemas ir elgesį apskritai. Silpnose kultūrose nėra aiškaus pagrindinių vertybių rinkinio. Dėl šios priežasties organizacijos kultūros stiprumas paprastai yra atvirkščiai proporcingas formalių elgesio taisyklių egzistavimui. Nerašytos taisyklės stipriose kultūrose paprastai veikia geriau, nei būtų pateiktos oficialiai raštu. Tačiau rodo, kad neužtenka turėti stiprią kultūrą, jos turinys taip pat labai svarbus įmonės sėkmei. Gali būti, kad stipri kultūra nukreipia organizaciją netinkama linkme. Tokiu atveju kultūra iš tikrųjų būtų organizacijos silpnumo ir galimos nesėkmės šaltinis. Todėl didelę reikšmę turi jos turinys, kuris nustato du organizacinių kultūrų funkcionalumo kriterijus (Josip ir Matotek, 2014, cit. Sikavica, Bahtijarević - Siber, Pološki Vokić, 2008; Daft, 2016): kultūra turi būti strategiškai svarbi ir gebėti prisitaikyti prie pokyčių verslo aplinkoje. Analizuojant skirtingus organizacijos kultūros tipus, mokslinėje literatūroje galima rasti daug skirtingų organizacinės kultūros skirstymo į įvairias kategorijas. Mokslininkai organizacinę kultūrą bandė klasifikuoti įvairiais metodais ir modeliais. Nepaisant tipologijų skirtumų, atsirandančių dėl skirtingų kriterijų, visi

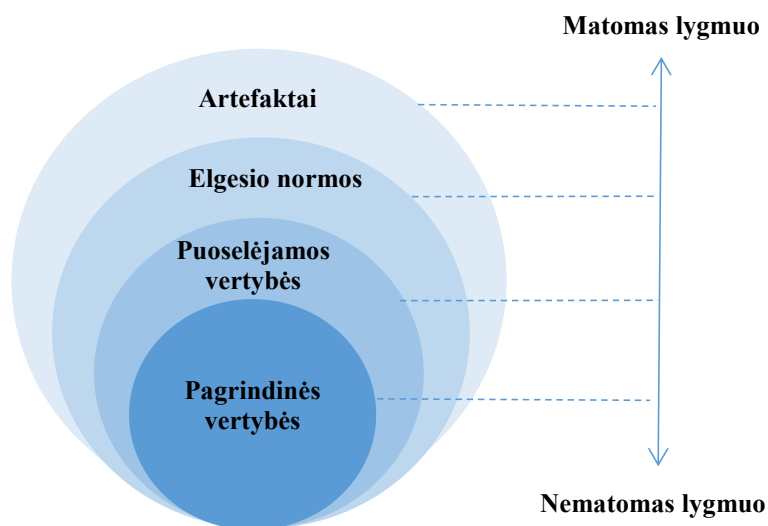
autoriai pabrėžia organizacijos kultūros svarbą ir jos neapčiuopiamumą, kaip vieną iš pagrindinių jos sudėtingumo priežasčių.

Dažniausiai mokslinėje literatūroje cituojami šie organizacinės kultūros modeliai (Simon, 2018; Chatman ir O'Reilly, 2016) :

- 1) Edgaro Scheino modelis. Profesorius Edgaras Šeinas vienas pirmųjų ir daugelio laikomas svarbiausiu organizacijos kultūros tyrinėtojų, organizacinę kultūrą pristatė kaip modelį, susidedantį iš trijų kognityvinių lygių: *artefaktų, palaikomų vertybių ir pagrindinių prielaidų*. Šis modelis iš pradžių buvo pristatytas 1985 m. ir dažnai cituojamas organizacijos kultūros tyrimuose. Artefaktai susideda iš matomos organizacijos dalies, kuri gali būti matoma organizacijos paviršiaus lygmeniu, pavyzdžiui, misijos pareiškimai, šūkiei, aprangos kodai, ritualai. Pagrindines pagrindines prielaidas sudaro elementai, kurie nėra matomi ir nekalbami. Šios vertybės organizacijos narių viduje egzistuoja nesąmoningai ir yra savaime suprantamos. (Schein 2004, 2010, 2017).
- 2) Hofstede kultūrinių dimensijų modelis. Jis nustatė šešis nacionalinės kultūros aspektus, turinčius įtakos organizacijos elgesiui. Autorius identifikavo šešias kultūrines dimensijas: *galios distancija* (mastas, kuriuo mažiau galingi organizacijos nariai tiki ir priima, kad valdžia pasiskirsto nevienodai), *neapibrėžtumo vengimas* (mastas, iki kurio nariai gali priimti arba išvengti netikrumo), *individualizmas prieš kolektyvizmą*, *ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija* (nulemia dėmesį) ir *atladumas prieš santūrumą* (paprastai tai matas laimės / pasitenkinimo, kai patenkinami pagrindiniai poreikiai ir norai) (Hofstede, 2011).
- 3) Daniel Denison modelis. Denison pristatė organizacijos kultūros modelį ir sukūrė instrumentą organizacijos kultūrai matuoti. Šis modelis apibrėžia kultūrą keturiomis dimensijomis: *misija, prisitaikymas, įtraukimas ir nuoseklumas*. Misija apima strateginę kryptį, tikslus, viziją ir tikslus. Prisitaikymas orientuotas į klientą, įgūdžių ugdymą ir orientaciją į komandą. Nuoseklumas susijęs su pagrindinėmis vertybėmis, koordinavimu ir integracija. Denison sukūrė savo modelį, nagrinėdamas organizacijos kultūros ir organizacijos veiklos ryšį. Jo atliktas kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 34 organizacijos ir 43 747 respondentai, pateikė empirinių įrodymų apie organizacijos kultūros ir veiklos rezultatų ryšį. Jis taip pat nustatė, kad gerai organizuotos organizacijos, kuriose dalyvauja daug narių, yra veiksmingesnės. Be to, Denison prisidėjo prie kiekybinio organizacinės kultūros matavimo, matuojančio organizacijos kultūros efektyvumą. (Chatman ir O'Reilly, 2016)
- 4) Cameron ir Quinn modelis. Cameron ir Quinn pasiūlė sistemą, kuri apibrėžia organizacijos kultūrą, pagrįstą organizacijos lankstumu, stabilumu, išoriniu ir vidiniu dėmesiu. Šis modelis įvertina organizacijos ypatybes ir išskiria ją į iš anksto apibrėžtas kultūrines grupes: *klanai, rinkos, adhokratija ir hierarchinė kultūra*. Klanų kultūra linkusi pabrėžti žmogiškuosius veiksnius,

daugiausia dėmesio skiriant vertybių dalijimuisi tarp žmonių, pabrėžiant komandinį darbą ir įgalinimą bei kuriant aplinką, kuri pabrėžia žmonių santykius. Pagrindinis jos tikslas – ilgalaikis individualus tobulėjimas, pasižymintis aukšta morale ir sanglauda. Skirtingai nuo klanų kultūros, rinkos kultūrai būdingas į rezultatą orientuotas dėmesys, siekiant pelningumo ir produktyvumo, siekiant konkurencinių pranašumų. Ilgalaikis šios rūšies kultūros tikslas – konkurenciniais veiksmais pasiekti užsibrėžtus organizacijos tikslus ir uždavinius. Adhokratijos kultūra pabrėžia prisitaikančias, lanksčias ir novatoriškas organizacijų savybes. Tokios organizacijos lengvai rizikuoja panaudoti papildomus išteklius ir išradimus, kad gautų daugiau pelno. Adhokratijos kultūra tiesiogiai prieštarauja hierarchijos kultūrai, kai organizacijos pabrėžia įsakymus, taisykles ir nuostatas, reglamentuojančias darbuotojų darbą. Organizacijos efektyvumas matuojamas stabilumu, nuspėjamumu ir sklandžia veikla (Teravainen et.al., 2018). Pasak Albrayraka, 2013 Cameron ir Quinn modelis yra vienas iš labiausiai vertinamų modelių tarp organizacijos kultūros tipų.

Kaip teigia Gudonytė ir Marčinskas (2016) organizacinės kultūros daugialypiškumas nulėmė skirtingą jos lygmenų supratimą. Kaip pažymi Šimanskienė (2021) E.H.Sheino ir J. Thornbury sukurtas organizacinės kultūros modelis, kuris pateiktas 9 paveiksle, atskleidžia organizacinės kultūros esmę. Šis modelis sėkmingai pritaikytas daugelio organizacijų veikloje. Vidinis ratas atskleidžia kultūros šerdį. Šis kultūros vaidmuo sunkiausiai suvokiamas. Kiti lygmenys organizacijos procesuose lengviau pastebimi.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021, p.40

9 pav. Organizacinės kultūros modelis

Kaip matome pateiktame modelyje, paviršutiniškiausias kultūros lygmuo yra artefaktai, fiziniai aspektai, dalykai, kuriuos galime matyti darbo aplinkoje. Elgesio normos nėra tokios

pastebimos kaip artefaktai, tačiau elgesys atskleidžia tam tikras elgesio normas, taisykles, bendravimo ir veiklos principus, kuriuos naujas darbuotojas turi priimti norėdamas pritapti organizacijoje. Elgesio normos yra glaudžiai susiję su organizacijoje puoselėjamomis ir deklaruojamomis vertybėmis. Ilgalaikiai elgesio principai, sprendimai ir veiksmai glūdi darbuotojų sąmonėje ir tai sudaro esminės vertybės, kurių organizacija niekada neatsisakys. Taigi, organizacinės kultūros formavimo procesą kryptingai formuoja ir organizacijos įkūrėjai, lyderiai bei kiekvienas organizacijos dalyvis.

Anot Shaari (2019) organizacijos, kurios neįskiepija tinkamos kultūros, negali užsiimti veikla, kuri paskatins jų kultūrą ir sukurs ilgalaikius geresnius finansinius rezultatus, nes jų modifikuotos kultūros paprastai nebus nei retos, nei netobulai pamėgdžijamos didinant našumą ir produktyvumą. Organizacijos, kurios sėkmingai ugdo reikiamas kultūras su reikiamomis savybėmis, iš savo kultūrų gali gauti ilgalaikius geresnius finansinius rezultatus. Lyderiai gali panaudoti vieną iš svarbiausių komponentų, galinčių ugdyti tvarią veiklą ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, yra sukurti etinę ir moralinę organizacijos kultūrą, kuri derėtų su organizacijos tikslais

Kaip siūlo L. Šimanskienė (2002), reiktų atskirti kad, kai kalbame apie „organizacinę kultūrą“, turime omenyje sąmoningai formuojamą kultūrą organizacijoje, o norint tokią suformuoti, pirma reikia išanalizuoti esamą „organizacijos kultūrą“, kurioje, kaip rodo tyrėjų praktika, reta sąmoningumo, kas ir kodėl vyksta. Dar daugiau, organizacijos kultūra yra suvokiama kaip dinamiškas, nuolat kintantis bei nevienalytis reiškinys. Įvairūs mokslininkai savo darbuose ir tyrinėjimuose išskiria bent kelis organizacijos kultūros lygmenis. Kaip ir bet kurioje kitoje mokslinėje temoje, šioje taip pat nestokojama daug įvairių nuomonių, o lygiai išskiriami remiantis įvairiais aspektais. (Staniulienė ir Dilienė, 2014)

*Išanalizavus organizacinės kultūros sampratą ir elementus, nustatyta, kad ši samprata kito ir išsiplėtojo iki kompleksinės sąvokos, apimančios tokius esminius elementus: filosofija, vertybės, elgesys, simboliai, ritualai ir bendri įsitikinimai. Visi organizacinės kultūros lygiai svarbūs, tačiau normos ir vertybės yra laikomos svarbiausiu organizacinės kultūros aspektu. Jei grupės nariai pripažįsta ir palaikolyderių perteikiamas vertybes, tuomet palaipsniui vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau – prielaidomis. Nematomos ir nesąmoningai suprantamos vertybės ir veiksmai užsifiksuoja sąmonėje atlikdamos grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją – kaip žmonės turėtų komunikuoti ir elgtis. Nepaisant to, mokslininkai sutaria, kad vadovų požiūriu organizacinė kultūra turi didelę reikšmę verslo strategijai ir turi būti valdoma, kad pasitarnautų šios strategijos įgyvendinimui. Organizacinė kultūra yra pagrindinis tvaraus konkurencinio pranašumo, ilgalaikio veiksmingumo ir įmonės sėkmės veiksnys.*

### 1.3. Organizacinės kultūros svarba organizacijai

Efektyvi organizacijos kultūra yra sėkmingos verslo strategijos požymis. Augimas, pelningumas, produktyvumas ir veiklos efektyvumas yra lemiami bet kokios verslo sėkmės veiksniai, reikalaujantys gilesnio supratimo apie organizacinę kultūrą, nes tai yra esminis kiekvieno verslo strategijos modelio elementas. Pasak, Warrick (2017) pagrindinis organizacijos sėkmės veiksnys yra jos kultūra. Organizacinės kultūros derinimas su organizacijos tikslais ir strategijomis padeda gerinti rezultatus, augimą bei sukurti bendrą teigiamą darbuotojų patirtį. Moksliniai tyrimai pagrindžia prielaidas, jog organizacinė kultūra daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, lojalumui, gali reikšmingai paveikti įmonės veiklą ir efektyvumą, darbuotojų moralę, produktyvumą ir motyvaciją.

**Organizacinė kultūra ir konkurencinis pranašumas.** Daugelis tyrinėtojų teigia, kad nematerialusis turtas, kaip ir organizacijos kultūra, yra stipriausia tvaraus konkurencinio pranašumo forma ir yra pagrindinis konkurencinio pranašumo kūrimo šaltinis (Shaari, 2019, cit. Barney, 1986; Chan ir kt., 2004; Muratovic, 2013; Smart, DL ir Wolfe, 2000; Uddin ir kt., 2013).

Pasak Juodeikaitės (2016), organizacijos gali pasiekti konkurencinį pranašumą efektyviai ir efektyviai didindamos darbuotojų įtraukimo strategiją. Anot Shaari (2019), norėdami sukurti tvarų konkurencinį pranašumą, lyderiai turi rasti strategiją, kuri būtų unikali ir atitiktų jų kultūrą. Organizacijos, turinčios stiprią kultūrą, nėra unikalios, tačiau organizacijos gali sukurti unikalų pranašumą, kurio beveik neįmanoma atkartoti efektyviai derindamos strategiją ir stiprią organizacinę kultūrą. Teisingas strategijos ir kultūros derinys sukuria vertę, unikalų požiūrį ir sunku mėgdžioti. Šie veiksniai lemia tvarų konkurencinį pranašumą.

Todėl organizacijos turėtų sutelkti dėmesį į verslo strategiją, kuri gali padidinti darbuotojų įsitraukimo lygį ir taip padidinti jų motyvacijos lygį bendrai organizacijos sėkmei (Chandrapala ir Jayathilake, 2017).

**Organizacinė kultūra ir motyvacija.** Organizacinė kultūra, anot Sokro (2012), yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų motyvacija. Darbuotojų motyvaciją tiesiogiai veikia organizacijos kultūra ir kuo stipresnė kultūra, tuo labiau didėja darbuotojų motyvacija. Motyvuoti darbuotojai jaučia atsakomybę už organizacijos sėkmę ar nesėkmę. Organizacijos kultūra yra susijusi su darbuotojų motyvacija per įkvėpimą, darbuotojų įgalinimą, dalijimąsi sėkme, mokymąsi visos organizacijos mastu ir individualų sąmoningumą. Motyvacinė organizacinė kultūra yra vienas iš būdų, kaip pasiekti bei pagerinti organizacijos veiklos rezultatus per organizacijos darbuotojus. Shaari (2019) atlikto tyrimo išvados parodė, kad ištikimi ir įsitraukę darbuotojai skatina efektyvią organizacinę kultūrą, siekdami pagerinti organizacijos veiklos rezultatus ir produktyvumą.

Anot Šilingienės (2012) motyvacija – tai vidinė žmogaus veiklos (elgesio) skatinimo sistema, sąlygota įvairių motyvų. Šilingienė (2012) išskiria šiuos motyvavimo principus:

- Individualus priėjimas – kiekvienas darbuotojas kaip asmenybė yra individualus ir tų pačių motyvavimo priemonių taikymas visam kolektyvui yra klaida
- Sisteminis požiūris – atskirų motyvavimo priemonių taikymas nėra pakankamai efektyvus, jos turi sudaryti vieningą sistemą.

Žmogiškuosius išteklius reikia valdyti profesionaliai, kad būtų sukurta pusiausvyra tarp darbuotojų poreikių, įmonės organizacijos reikalavimų ir galimybių bei kokybiškų žmogiškųjų išteklių svarbos įmonės pažangai (Mappamiring ir Putra, 2021). Ši pusiausvyra yra pagrindinis įmonės vystymosi raktas produktyviai ir siekiant įmonės tikslų. Tiesiogiai darbuotojų motyvacijai įtakojama organizacijos kultūra (Sokro, 2012) – sukuria tvirtą darbo jėgą, kuri veda į produktyvią organizaciją. Teigiama, kad organizacinės kultūros kūrimas gali pagerinti veiklos rezultatus keliais skirtingais būdais. Darbuotojai geriau dirba tvirtoje organizacijos kultūroje, nes yra labiau motyvuoti ir dirba efektyviau. Organizacijos kultūra – tai esminių normų išdėstymas, kurį grupė susikūrė sprendama vidines ir išorines problemas.

Organizacijos kultūra yra prielaidų ir įsitikinimų, kurių laikosi organizacijos darbuotojai, rinkinys, kuris vėliau vystomas ir perduodamas siekiant įveikti išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas (Limaj ir Bernroider, 2019). Todėl darbuotojų nepasitenkinimas organizacija ar įmone kaip visuma turės įtakos jų nepasitenkinimui sprendžiant savo darbą ir neabejotinai turės įtakos jų veiklai.

**Organizacinė kultūra ir pasitenkinimas darbu.** Paaiz ir Pattiruhu (2020) teigia, jog yra teigiamas ir reikšmingas ryšys tarp organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu. Ridwan su bendraautoriumi (2021) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos kultūra turėjo teigiamos ir reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tai rodo, kad organizacijos kultūra yra vienas iš svarbių kintamųjų, galinčių padidinti pasitenkinimą darbu. Kuo geresnė organizacinė kultūra vykdoma organizacijoje, tuo labiau didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu. Darbuotojai, kurie buvo patenkinti darbu, buvo linkę duoti ir parodyti aukštesnius rezultatus. Be to, darbo sąlygos organizacijoje taip pat labai paveikė pasitenkinimą darbu, o tai galėjo pagerinti darbuotojų veiklą.

Pasak Sila ir Cek (2017) nagrinėjo įmonių patikimumo ir kultūros organizacijos ryšį su pasitenkinimu darbu. Jie nustatė, kad darbuotojų pasitenkinimas bendravimu iš dalies nulėmė teigiamus ryšius tarp konstruktyvios kultūros ir saugaus darbo aplinkos. Organizacinė kultūra apima platesnius ir gilesnius aspektus, todėl tampa idealaus organizacijos klimato kūrimo pagrindu. Sila ir Cek (2017) atlikto tyrimo metu nustatė, jog motyvacijos sudėtis, kaip varomasis veiksnys gerinant darbuotojų veiklą ir pasitenkinimą, yra neatsiejama nuo lyderystės vaidmens pakeisti organizacijos atmosferą į optimalesnę ir profesionalesnę.

Organizacinė kultūra turi sugebėti laikas nuo laiko prisitaikyti prie dinamiškų situacijų, kad įveiktų vidines ir tarporganizacines transformacijas, kad atitiktų skirtingus bendruomenės pagrindus

(Saad ir Abbas, 2018). Vienas iš svarbių veiksnių gerinant organizacijos veiklą yra darbuotojų pasitenkinimo darbu kūrimas. Todėl lyderio indėlis reikalingas tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai gerinant veiklos rezultatus per darbuotojų pasitenkinimą darbu (Setyorini et.al., 2018)

Didelę įtaką pasitenkinimui darbu turi lyderio vaidmuo, kuris neatsiejamas nuo rūpinimosi, patarimo, pagyrimo, pagalbos teikimo darbuotojams, kai jie patiria sunkumų darbe (Sapada et.al., 2017). Didelis darbuotojo pasitenkinimas darbu gali paskatinti organizacijos veiklą. Taip yra todėl, kad jaučiamas pasitenkinimas darbu gali paskatinti darbuotojų norą dirbti optimaliai, net labiau nei darbuotojo pareigos ir atsakomybė (Ridwan et.al., 2021) Lyderystės teorija ir organizacinė teorija tampa esminiais instrumentais vykdant veiklą organizacijose. Lyderystė organizacijoje turi priklausyti visiems vidiniams organizacijos nariams, nepaisant jos vizijos ir misijos. (Pais ir Pattiruhu, 2020).

**Organizacinė kultūra ir veiklos efektyvumas.** Mokslininkai teigia egzistuojant ryšiui tarp organizacijos kultūros ir veiklos rezultatų. Yra teigiama, kad stipri kultūra yra būtina siekiant geresnių rezultatų, nes ji padidina organizacijos veiklos pastangų nuoseklumą. Keletas tyrimų parodė teigiamą organizacijos kultūros sąsają su tvirtais rezultatais, nes stiprioje organizaciniame kultūroje organizacijos nariai dalijasi organizacijos vertybėmis ir tikslais, o nauji darbuotojai greitai perima šias vertybes (Shaari, 2019). Kai organizacijos kultūra silpna, organizacijai gresia pavojus, nes organizacijos nariai turi skirtingas vertybes ir įsitikinimus, kurie gali prieštarauti vadovybės prioritetams. Organizacinės kultūros tyrėjai pastebi, kad organizacinės kultūros svarba siejama su darbo efektyvumu (Shein, 2010, Schneider, 2013). Kaip teigia Pavlova (2020) “Organizacinės kultūros formavimas ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų integravimas šiuolaikiniame organizacijoje yra susieti vienodo tikslo – stiprinti organizaciją bei didinti jos efektyvumą ir našumą per veiklos rezultatus. Organizacinės kultūros elementų formavimas vyksta pasitelkus žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas” (p.115) Anot Šimanskienės (2021) organizacinė kultūra lemia organizacijos išskirtinumą, didina darbuotojų lojalumą ir motyvaciją bei prisideda prie teigiamos darbo aplinkos kūrimo. Lojalūs ir įsitraukę darbuotojai skatina efektyvią organizacinę kultūrą, gerina veiklos rezultatus ir produktyvumą ir novatoriškumą organizacijoje.

**Nacionalinės kultūros įtaka organizacinei kultūrai.** Šiuolaikinė vadyba grindžiama organizacijos darbuotojų motyvacija, todėl reikia atkreipti dėmesį į personalo identifikavimo poreikius. Visų pirma, problema tampa sudėtingesnė, kai darbuotojai yra tarptautiniai, todėl organizacijoms tenka įvairių valdymo iššūkių. Globalizacijos ir ekonomikos augimo procesas verčia samdytis iš kitų šalių, todėl tarpkultūriniai skirtumai tampa Lietuvos organizacijų problema. Darbuotojų motyvacija šiandien yra viena problemiškesnių daugianacionalinėse įmonėse. Skirtingose šalyse nesuvokiama kai kurių motyvacijos aspektų: tokios sąvokos kaip darbuotojų pripažinimas gali turėti skirtingas reikšmes dėl skirtingos kultūrinės reikšmės. Nustatyta, kad vidurinėsios grandies vadovų poreikių skirtumai priklauso nuo skirtingų šalių kultūrų ypatybių. Sukurtos motyvuojančios nuostatos, atliepančios

darbuotojų prioritetinius poreikius, orientuojančios organizacijas į motyvuojančių veiksmų paiešką. (Šavareikienė, 2013)

Kaip pažymi Petkevičiūtė (2019), pagrindinius tyrimus siekiant išsiaiškinti nacionalinės kultūros įtaką organizacinei kultūrai, atliko olandų mokslininkas Geertas Hofstede'as. Surinkęs informaciją iš 72 šalių ir apklausdamas 117000 respondentų, išskyrė dimensijas, atskleidžiančias šalių kultūrinius skirtumus. Nacionalinės kultūros sistemą sudaro įvairūs kintamieji, įskaitant kalbą, religiją, taisykles ir nuostatas, politinę sistemą, socialinę organizaciją, istoriją, ekonomiką, technologijas, išsilavinimą, vertybes, pažiūras, papročius, tradicijas, laiko sampratą, muziką, meną ir architektūrą. (Vveinhardt, 2018, p. 38). Kaip teigia, Vveinhardt (2018), nacionalinės kultūros turi didelį poveikį vadovavimo stiliui, bendravimui ir motyvacijai. Nors nacionalinės ir organizacinės kultūros skiriasi tuo, kad nacionaliniai kultūriniai skirtumai daugiausia slypi vertybėse. Nacionalinis kultūrinis identitetas laikomas esminiu individualių savybių, tokių kaip savigarba, funkcinis efektyvumas, psichinė sveikata ir gyvenimo kokybė ir tokiu būdu daro tiesioginį poveikį vadovavimo stiliams organizacijose. Ghemawat ir Reiche (2017) atliko keletą tyrimų, apie nacionalinių kultūrų pažinimo svarbą ir nacionalinių kultūrų įtaką organizacijų veiklai ir teigia, jog kultūriniai skirtumai vaidina svarbų vaidmenį žmonių elgsenoje ir darbe. Kultūra yra interaktyvus bendrų savybių, turinčių įtakos žmonių grupės reakcijai į aplinką, visuma. Kultūriniai skirtumai, jei jie nėra gerai suprantami ir neįvertinami, gali sukelti nesėkmių versle ir socialiniame gyvenime.

**Organizacinė kultūros tyrimų statybos organizacijose apžvalga.** Šiais laikais, didėjant statybų pramonės internacionalizacijai, organizacinė kultūra tampa svarbesnė nei bet kada. Tayeh ir bendraraudorių (2018) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad jos išlikimui ir tęstinumui labai svarbus organizacinės kultūros buvimas organizacijoje, kur organizacijos kultūra padeda siekti organizacijos tikslų, imtis teisingų veiksmų ir sprendimų. Organizacinė kultūra padeda kurti politiką ir užduotis, siekiant padidinti pelningumą, augimą ir reaguoti į rinkos poreikius. Organizacinė kultūra padeda asmenims ir komandoms efektyviai atlikti pavestą darbą, o organizacinė kultūra atlieka pagrindinį vaidmenį greitai keičiantis informacija organizacijos viduje. Bet kurią organizaciją skatina sava kultūra, kuri turi didelę įtaką narių suvokimui, elgesiui ir vadovauja kasdienei darbuotojų veiklai, kad ji atitiktų organizacijos tikslus. Statybos pramonės pobūdis yra pramonė, kurios įmonės jungiasi į laikinąsias organizacijas, kad pristatytų statybos projektus (ar produktus), statybos projektų sėkmė daugiausia priklauso nuo sklandaus šios laikinosios organizacijos narių koordinavimo. Rangovo komanda skirstoma į dvi kategorijas: nuolatiniai darbuotojai, laikinieji darbuotojų pagal projekto gyvavimo ciklą, nuolatinis darbuotojus veikia organizacijos kultūra. Tarp kiekvieno projekto kultūrų yra nedideli skirtumai, tačiau dominuoja organizacijos kultūra, kuri reiškia įmonės vadovų ir inžinierių subkultūras.

Organizacinė kultūra yra pagrindinis tvaraus konkurencinio pranašumo, ilgalaikio veiksmingumo ir įmonės sėkmės veiksnys (Cameron, 2004; Cameron Quinn, 2005). Žinoma,

efektyvus organizacijos kultūros valdymas turi atsižvelgti į specifines atskirų pramonės šakų ypatybes. Todėl šiame darbe nagrinėjamas organizacijos kultūros valdymas vienoje pasirinktoje pramonės šakoje - statybos sektoriuje. Viena iš pagrindinių statybos ypatybių yra tai, kad tai imli pramonė. Žinoma, statybos įmonių efektyvumas galiausiai vertinamas per pelną, gautą iš realizuotų projektų per tam tikrą laikotarpį. Tačiau nereikia pamiršti, kad tie rezultatai priklauso nuo tinkamų žmonių darbo tinkamoje vietoje, taip pat nuo komunikacijos efektyvumo per sudėtingą skirtingų atsakomybės krypčių tinklą. Be to, pastaruosiu metu statybą veikia intensyvi verslo globalizacija, o tarptautiniame kontekste kultūros ir jos įvairovės supratimas tampa dar svarbesnis. Todėl gebėjimas valdyti kultūrą statybose tapo savotišku rizikos valdymu: valdant įmonės kultūrą sumažėja skirtingų bendravimo ir elgesio stilių nesupratimo rizika, taip sumažinama kai kurių subjektų, dalyvaujančių konkrečiu atveju, nepasitenkinimo tikimybė (Tijhuis ir Fellows, 2012). Trūksta pakankamai tyrimų, kad būtų užtikrintas visiškas statybų organizacinės kultūros supratimas ir kokybiškas valdymas. Nepaisant to, buvo patvirtinta, kad statybos organizacinė kultūra labai skiriasi nuo kitų pramonės šakų įmonių kultūros. Jo specifiška kyla iš pagrindinių statybos pramonės ypatybių: atskirų statybos įmonių organizacinių vienetų išsidėstymas dėl projekcinio darbo pobūdžio, dinamiškas projektų valdymo pobūdis, nuolatinis darbuotojų mobilumas, didelė dalis sezoninių darbuotojų, daug skirtingų subjektų (projektuotojų, rangovų, vadovų ir kt.), kurie kartu dirba prie to paties projekto ir kurių bendras tikslas yra projekto užbaigimas, tačiau tuo pačiu metu kiekvienas subjektas turi savo tikslus, dažnai prieštarauja kitų subjektų tikslams. Kaip teigia Nukic ir Matotek (2014) sistemingiausias požiūris į organizacinės kultūros statybos pramonėje studijas buvo organizuotas tarptautinėje organizacijoje "Tarptautinė statybos ir statybos tyrimų ir inovacijų taryba (CIB)" siekiant suintensyvinti ir koordinuoti mokslinius statybos organizacinės kultūros tyrimus, nes kultūra buvo įvardinta kaip svarbiausia konkrečių statybos pramonei būdingų problemų priežastis. Taigi dažni konfliktai tarp projektuotojų ir rangovų, dalyvaujančių tame pačiame statybos projekte, kyla ne tik dėl skirtingų tikslų, bet ir dėl skirtingo požiūrio į darbą bei skirtingo santykių su verslo partneriais supratimo. Visus šiuos aspektus lemia jų organizacinė kultūra (Tijhuis ir Fellows, 2012). Tai reiškia, kad šiandieninėje žiniomis grįstoje visuomenėje statybos įmonės, siekdamos geresnių rezultatų ir tvaraus konkurencingumo nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste, turėtų skatinti savo darbuotojų kūrybiškumą ir remti novatoriškumą.

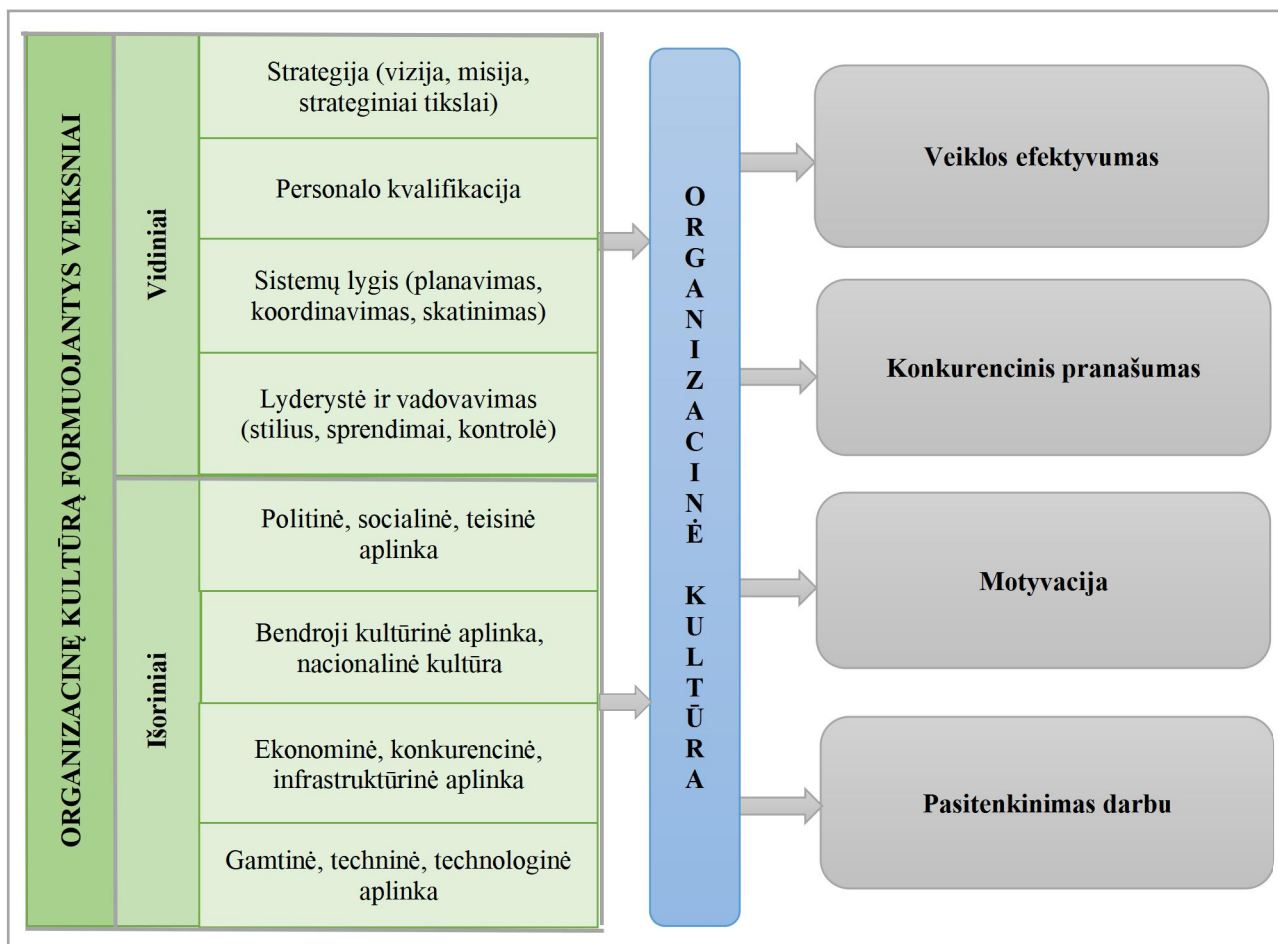
Nukic ir Matotek (2014) tyrimo rezultatai parodė, kad absoliučiai dominuojantis pageidaujamas statybos organizacijos kultūros tipas yra klanas. Tai reiškia, kad jie siekia dirbti įmonėje, kurios sėkmę pirmiausia lemia darbuotojų lojalumas, tradicijos ir visų darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas. Tarpasmeniniai santykiai įmonėse su klano organizacine kultūra yra pagrįsti rūpinimu žmonėmis. Klano kultūroje darbuotojai gerbia vieni kitus: darbuotojai savo vadovus labiau vertina kaip mentorius, o vadovybė, priimdama verslo sprendimus, yra linkusi atsižvelgti į visų

darbuotojų nuomonę. Tokiose įmonėse tvyro bendra abipusės pagarbos ir paramos atmosfera, kuri iš tikrųjų yra pagrindinis darbuotojų įsipareigojimo darbui ir jų veiksmingumo šaltinis. Kaip teigia, Albayraka (2013) organizacijos sėkmė priklauso nuo organizacijos kultūros, kuri labai sujungia organizacijos narius. Kartu organizacinė kultūra įskiepia organizacijai ir jos darbuotojams gyvybingumo ir naujos dvasios. Organizacijos kultūra yra organizacijos vadovas ir maršrutizatorius. Dėl šios priežasties tai svarbu suprasti ir statybų pramonės darbdaviams bei darbuotojams. Siekdamas teigiamo poveikio organizacinės kultūros rezultatams statybų pramonėje, įmonės turėtų žengti koją kojon su išorinės aplinkos pokyčiais, taip pat turėti kultūrinės savybes, kurios dera su vidine aplinka. Vadovai turėtų pripažinti klausimo svarbą ir sukurti tinkamą organizacijos kultūrą. Tada jie stengiasi atlikti reikiamus technologijos ir lūkesčių pakeitimus. Teravainen ir bendraautorių (2018), Alrayka (2013) atlikti tyrimų rezultatai parodė, jog statybos organizacijose dominuoja ir hierarchijos tipas. Statybų pramonėje visas verslas remiasi projektais, kuriuos sudaro atskiri specialistai iš įvairių organizacijų. Galima teigti, kad individualios savybės vaidina svarbesnį vaidmenį statybos projekto efektyvumui nei organizacinės savybės.

*Apibendrinant nagrinėtą organizacinės kultūros svarbą organizacijai, galima teigti, jog organizacinė kultūra daro didelę įtaką ilgalaikiams organizacijos veiklos rezultatams, kultūra gali pagerinti veiklos rezultatus ir sukurti konkurencinį pranašumą. Pelningumo didinimo ir efektyvumo didinimo poreikis yra daugelio organizacijų varomoji jėga, todėl organizacinė kultūra daro ją dominančia tema daugumoje įmonių. Nacionalinės kultūros taip pat turi didelį poveikį vadovavimo stiliui, bendravimui ir motyvacijai.*

#### **1.4. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai ir etapai**

**Organizacinės kultūros formavimo veiksniai.** Apžvelgus organizacinės kultūros sampratą ir struktūrą, toliau analizuojamas organizacijos formavimo procesas. Kiekviena organizacija turi savo kultūrą. Kaip teigia Andrejaitytė (2012), formuojant organizacinę kultūrą vidiniai veiksniai lemia organizacijos judėjimą į priekį tiek kaip savarankiškas organizacinis vienetas, tiek reaguojant į jos išorinę aplinką. Organizacijai įtakos turintys išoriniai veiksniai gali būti tarpkultūriniai, politiniai, ekonominiai, socialiniai, gamtiniai ir technologiniai. Pasak, Daft et.al. (2018) išoriniai veiksniai apima visus už organizacijos ribų egzistuojančius elementus, kurie gali turėti įtakos organizacijai. Vidiniai veiksniai apima visus elementus, esančius organizacijos ribose, kurie neišvengiamai apibūdina šios organizacijos santykį su išorine aplinka šiose srityse. Vidiniams veiksniams priskiriama: lyderystė, strategija, personalo kvalifikacija bei sistemų lygis. 10 paveiksle pavaizduoti organizacijoje ir už jos ribų esantys veiksniai galintys sukelti organizacinei kultūrai tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį.



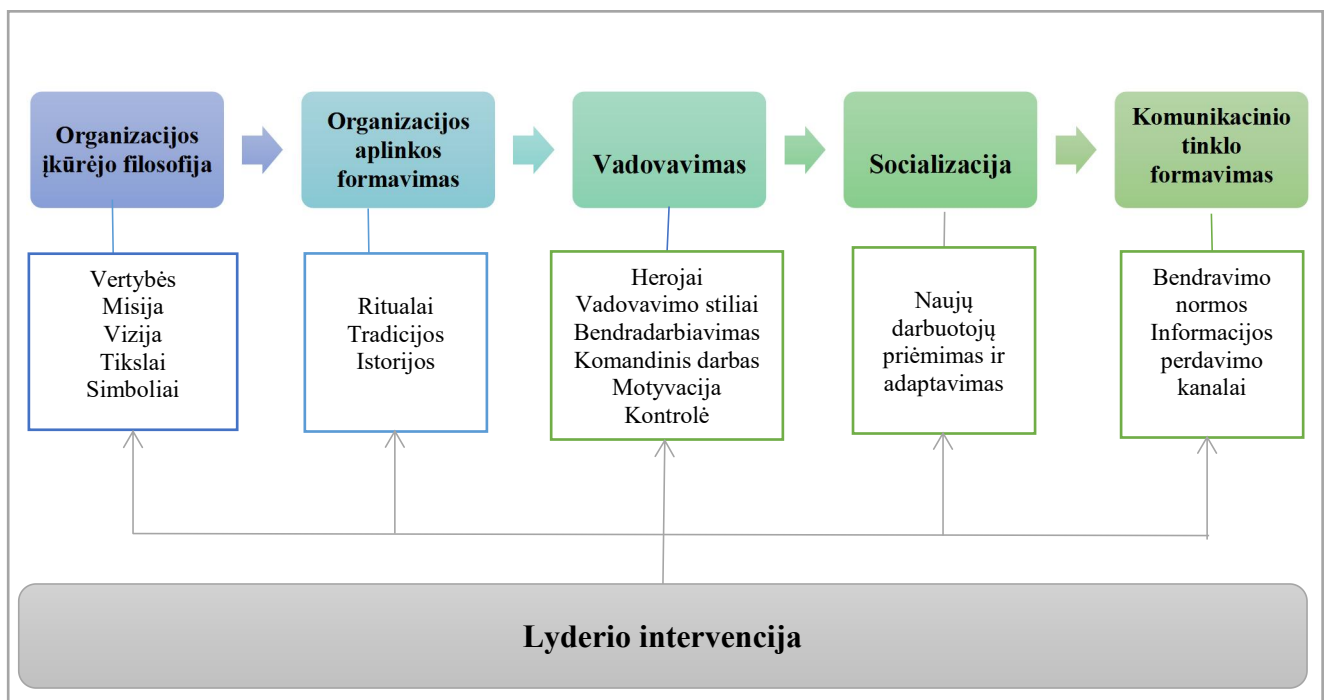
Šaltinis: adaptuota pagal: Andrejaitytė, 2012; Daft et.al.,2018.

10 pav. Organizacinės kultūros formavimo veiksniai

10 paveiksle yra pateikiami išoriniai ir vidiniai organizacinę kultūrą formuojantys veiksniai ir organizacinės kultūros svarba organizacijos veiklai. Atlikta literatūros analizė suformulavo prielaidas, jog organizacinė kultūra daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, konkurenciniam pranašumui, darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Tinkama organizacinė kultūra skatina novatoriškumą, lemia įmonės unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos ir produktyvumą, brandina jų tapatumo jausmą, o atlikti tyrimai patvirtina, kad vadovai suvokdami organizacinės kultūros prasmę ir naudą, vis daugiau dėmesio skiria organizacinei kultūrai bei jos įgyvendinimui organizacijoje. (Šimanskienė ir Sandu, 2013, Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021).

**Organizacinės kultūros formavimo etapai.** Organizacinė kultūra padeda verslui suprasti žmogų organizacijos lygmeniu. Lyderiai turi potencialą kuria organizacijos kultūrą ir neabejotinai turi įtakos ją formuojant. Lyderiai apibrėžia ir palaiko organizacijos vertybes, tikslus, misiją ir viziją, taigi ir jie formuoti organizacinę kultūrą (Acar, 2012; Aydın, 2018). Schein (2017) teigia, jog lyderystė dalyvauja kuriant kultūrą kiekviename organizacijos augimo ir brandos etape: lyderiai kuria naujas kultūras, o vėliau lyderio vaidmuo pereina į esamos kultūros palaikymą ir įtvirtinimą. Vykstant

pokyčiams lyderiams tenka sudaryti kultūros pokyčių programą ir valdyti kultūros raidos kryptį. Lyderiai turi įvertinti savo vaidmenį palaikant ar plėtojant organizacijos kultūrą. Giliai įtvirtinta ir nusistovėjusi kultūra iliustruoja, kaip žmonės turėtų elgtis, o tai gali padėti darbuotojams pasiekti savo tikslus. Ši elgesio sistema savo ruožtu užtikrina didesnį pasitenkinimą darbu, kai darbuotojas jaučia, kad lyderis padeda jam pasiekti tikslą (Tsai, 2011). Žvelgiant iš šios perspektyvos, organizacijos kultūra, lyderystė ir pasitenkinimas darbu yra neatsiejamai susiję. Verslo lyderiai yra gyvybiškai svarbūs kuriant ir perduodant savo kultūrą, tačiau lyderystės ir kultūros santykis nėra vienpusis. Nors lyderiai yra pagrindiniai kultūros architektai, nusistovėjusi kultūra įtakoja, kokia lyderystė yra įmanoma (Schein, 2010).



Šaltinis: sudaryta autorės.

11 pav. Organizacinės kultūros formavimo etapai

Apibendrinant Robbins (2003), Yukl (2012), Schein (2010,2017), Daft (2016), Paužuolienės ir Šimanskienės (2021) ir kitų autorių pateikiamus elementus, kurie formuoja organizacijos organizacinę kultūrą yra išskiriami penki aspektai, atskleidžiantys lyderio vaidmenį organizacijos organizacinės kultūros formavimo procese: organizacijos įkūrėjo filosofija, organizacinės aplinkos formavimas, vadovavimas, socializacija ir komunikacinio tinklo formavimas (žr. 11 pav.)

**Organizacijos įkūrėjo filosofija (vertybės, misija, vizija, tikslai, simboliai).** Organizacinės kultūros formavimo pradžia yra siejama su organizacijos steigėjais ir jų daromu poveikiu organizacijos organizacinės kultūros formavimo procese. Steigėjai ne tik pasirenka pagrindinę misiją, siekiamus tikslus ir aplinkos kontekstą, kuriame veiks naujoji grupė, bet ir pasirinkite grupės narius ir pakeiskite

pirminius atsakymus grupė deda pastangas siekti sėkmės savo aplinkoje ir integruotis, kad individualus veiksmas negali. Schein (2010, 2017) analizuoja, kaip lyderiai daro įtaką organizacijos kultūrai išskirdamas šiuos pagrindinius organizacinės kultūros elementus: vertybes, įsitikinimus, organizacijos kūrėjų prielaidas. Lyderiai praneša apie savo vertybes sekėjams formuluodamas ilgalaikes strategijas ir planus jiems pasiekti. Rašytiniai teiginiai apie vertybes gali būti naudingi, tačiau jie mažai patikimi, nebent juos paremtų lyderio veiksmai ir sprendimai. Lyderiai perteikti vertybes ir lūkesčius aiškiai matomais simboliniais veiksmais, susijusiais su kultūrinėmis vertybėmis, pavyzdžiui, parodydami lojalumą, pasiaukojimą ir tarnystę. Net, kai simbolių lyderio veiksmų ar sprendimų dauguma organizacijos narių tiesiogiai nepastebi, jie gali tapti istorijų, mitų objektu ir būti plačiai propaguojami. Lyderių organizacinės vertybės gali labai skirtis. Pavyzdžiui, į save orientuotas lyderis gali palaikyti turto, galios ir laimėjimo vertybes. Į kitus orientuotas lyderis gali palaikyti tokias vertybes kaip paslaugumas, atsakomybė, socialinis teisingumas ir užuojauta (Grant ir kt., 2017). Kad ir kokios jos būtų, šios vertybės turi galią tapti aiškiomis grupės ir jos kultūros socialinėmis normomis.

**Organizacijos aplinkos formavimas (istorijos, tradicijos ir ritualai).** Istorijos yra dar vienas galingas įrankis, kurį lyderiai gali naudoti kurdami ir perteikdami kultūrą, pasakodami apie svarbius įvykius, žmones ir tapatybę (Guenter ir kt. 2017). Pasakojimai gali būti veiksmingesni nei aiškūs apibrėžimai keičiant žmonių požiūrį, nes mums gali būti lengviau suvokiami. Nepriklausomai nuo to, kaip jie tai daro, lyderiai turi padaryti šį kultūros bendravimą savo kasdienės rutinos dalimi. Kiekvienas susitikimas, el. laiškas ir bendravimas yra galimybė sustiprinti vertybes ir kultūrą per lyderio vartojamus žodžius, toną, kalbinį stilių ir net kūno kalbą. Net smulkmenos, tokios kaip žodžio „mes“ vartojimas vietoj „aš“, gali turėti reikšmingos įtakos pasekėjų suvokimui (Steffens ir kt., 2013). Dalijimasis šiomis vertybėmis yra labai svarbus ugdant individų organizacinio identifikavimo jausmą, kuris galiausiai lemia jų įsipareigojimą grupei ir daryti tai, kas geriausiai tinka grupei (Tavares ir Dick, 2016). Yukl (2022) pateikia dar vieną lyderio būdą paveikti kultūrą - tai apima kultūrinių formų, tokių kaip simboliai, šūkių, ritualai ir ceremonijos, naudojimą. Ritualai, ceremonijos ir išminties apeigos gali būti naudojamos norint pabrėžti pagrindines vertybes ir sustiprinti susitapatinimą su organizacija. Ritualuose ir ceremonijose taip gali būti pateikiamos istorijos apie svarbius įvykius ir herojiškus asmenų veiksmus, tačiau istorijos ir mitai labiau atspindi kultūrą nei ją lemia. Kad istorija būtų naudinga visa tai perteikti susiejant su organizacijos vertybėmis.

**Vadovavimas (motyvacija, kontrolė, krizių valdymas, mokymas).** Įvykus krizei, ar susidūrus su tam tikrais iššūkiais, lyderis gali reaguoti į tai siūsdamas stiprią žinią organizacijos nariams apie vertybes ir prielaidas. Lyderis, ištikimai palaikantis vertybes, net ir būdamas spaudžiamas imtis tinkamų veiksmų, nesuderinamų su jomis, aiškiai praneša, kad vertybės tikrai svarbios. Norint tai pabrėžti, gali būti naudojami oficialūs biudžetai, planavimo sesijos, ataskaitos, veiklos peržiūros procedūros ir valdymo tobulinimo programos. Orientacinės programos gali būti naudojamos siekiant

socializuoti naujus darbuotojus ir mokyti juos apie organizacijos kultūrą. Mokymo programos sukurta siekiant pagerinti darbo įgūdžius, taip pat gali būti naudojama mokant dalyvius apie organizacijos ideologiją. Vertybes taip pat perteikia kriterijai, akcentuojami įdarbinant, atrenkant, apdovanojant, paaukštinant ir atleidžiant žmones. Poveikis kultūrai yra stipresnis, jei organizacija pateikia tikrovišką informaciją apie sėkmės kriterijus ir reikalavimus, o personalo sprendimai atitinka šiuos kriterijus.(Yukl, 2022). Kaip teigia Šimanskienė ir Paužuolienė (2021) motyvacija yra itin svarbi darbuotojams, nes padeda nukreipti jų veiklą tinkama linkme. Lyderio elgesys gali motyvuoti kitus ir nulemti jų veiksmus. Statybos projekto įgyvendinimas yra komandinis darbas, kurį sudaro užsakovai, rangovai ir konsultantai, dirbantys kartu prie vieno projekto. Todėl bendradarbių palaikymas neabejotinai yra esminis aspektas bet kurioje organizacinėje aplinkoje, ypač statybose. Mokymas laikomas ypač svarbiu organizacinės kultūros elementu statybos srityje organizacijose, nes apmokyta ir kvalifikuota darbo jėga yra atsakinga už projekto sėkmę (Batra, 2020).

**Socializacija.** Pasak Paužuolienės ir Šimanskienės (2021, p.226) adaptacijos ir socializacijos procesai formuojant organizacinę kultūrą yra ypač svarbūs. Socializacija yra viena iš lyderystės priemonių, padedanti perduoti kultūrą ir leidžianti jai išlikti. Lyderiai veikia, kaip pavyzdys, perduodantis vertybes ir ritualus. Daft ir kt. (2020) socializaciją apibrėžia kaip procesą, kurio metu žmogus išmoksta kultūrinių vertybių, normų, elgesio, leidžiančių jam pritapti prie grupės ar organizacijos. Tai abipusis procesas, vykstantis tarp individo ir aplinkos, padedantis naujiems darbuotojams kuo greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais. Šį procesą paspartina naujų darbuotojų informavimas apie organizacijos, tikslus, vertybes, ateities planus, tradicijas, vidaus tvarka. Kaip teigia Batra (2020), socializacijos procesas organizacijoje yra labai svarbus dėl trijų pagrindinių priežasčių:

- nesėkminga naujų darbuotojų adaptacija ir socializacija lemia darbuotojų kaitą. Organizacijai tai lemia papildomas investicijas vykdant naują darbuotojų atranką;
- socializacijos procesas turi didelę įtaką darbuotojo elgesiui ir požiūriui ilgalaikėje perspektyvoje, o tai savo ruožtu daro įtaką jo produktyvumui ir įsipareigojimui.
- socializacijos proceso metu naujiems darbuotojams perduodama organizacijos kultūra, padedanti asmenims geriau suprasti organizacijos tikslus, elgesio normas ir atsakomybę.

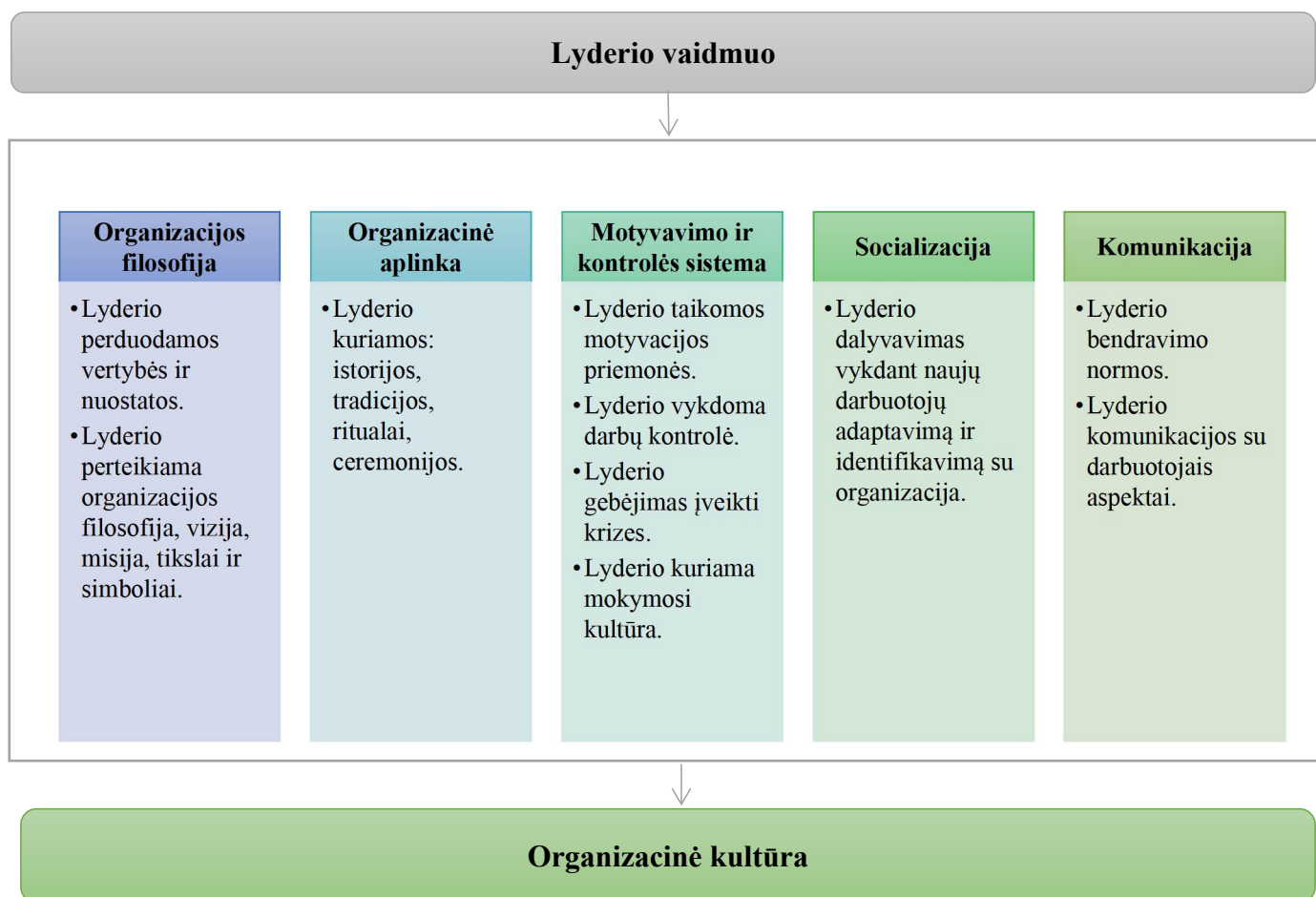
Dabartiniai tyrimai, susiję su organizacine socializacija, daugiau dėmesio skiria individo ir organizacijos bei individo sąveikos lygiams. Tyrimai rodo, kad organizacijos socializacija daro teigiamą poveikį individų požiūriui, pažinimui ir elgesiui. Kai individai suvokia įvairias organizacijos įgyvendinamas strategijas, jie gali sukurti didesnę organizacijos identifikavimą, taip pagerindami įsitraukimą į darbą ir pasitenkinimą darbu. Tai skatina teigiamą darbuotojų elgesį: pilietiškumą ir dalijimąsi žiniomis, sustiprina organizacijos narių pasitikėjimą, skatina dalijimąsi žiniomis ir inovacijų efektyvumą (Liao ir kt.,2022).

**Lyderio elgesys ir komunikacinio tinklo formavimas.** Psichologas Edwardas Scheinas pripažįsta lyderio elgesį, pavyzdžiui, dėmesio skyrimą, reakciją į kritinius įvykius, išteklių paskirstymą, vaidmenų modeliavimą, atlygio paskirstymą ir paaukštinimą kaip pagrindinį būdą, kuriuo lyderiai įtvirtina savo įsitikinimus, vertybes ir prielaidas (Schein, 2010). Lyderiai, kurie palaiko norimą kultūrą ir stiprina arba koreguoja kitų elgesį daro normatyvinę ir socialinę įtaką, kuri prisideda prie grupės atitikties. Labai svarbu, kad lyderio elgesys atitiktų tai, ko jie laikosi. Jei darbuotojai mano, kad lyderiai yra veidmainiški ir nesilaiko savo idealų, jie gali tapti priešiški, ciniški arba pasijusti išduoti. Skirtingas elgesys gali paskatinti asmenis visiškai atmesti viziją. Atsižvelgiant į jų tipišką padėtį hierarchijoje ir žmonių polinkį sutelkti dėmesį į aukštą statusą turinčius ir didelę įtaką turinčius žmones (Foulsham ir kt., 2010), lyderio elgesys ir jame atspindima kultūra yra ypač aktuali. Lyderiai taip pat turi žinoti, kaip jų elgesys gali skirtis tarp asmenų organizacijoje ir gali būti siunčiami įvairūs pranešimai. Lyderio sėkmė ir iš to kylanti kultūra gali būti vertinama pagal aukštos kokybės lyderio santykių procentą. Lyderiai turi užtikrinti nuoseklų visų savo organizacijos narių elgesį, jei nori, kad egzistuotų darni kultūra. Galiausiai lyderiai turėtų apsvarstyti, kaip tiksliai jie ir jų bendravimas gali įtakoti grupės narius. Pranešimai bus įtikinamiau, jei lyderis yra gerai mėgiamas, patrauklus, patikimas ir laikomas grupės dalimi. Kuo lyderis charizmatiškesnis, tuo labiau tikėtina, kad pasekėjai perims lyderio viziją, vertybes ir kultūrą. Vienas iš būdų lyderiams perteikti vertybes ir lūkesčius yra veiksmai, rodantys lojalumą ir pasiaukojimą. Savo kasdienėje veikloje lyderiai taip pat perteikia žinutę sekėjams apie savo prioritetus ir rūpesčius klausdami, įvertindami, kritikuodami ar girdami. (Yukl, 2020). Lyderiai gali padėti savo žmonėms jausti ryšį per dažnus asmeninius pokalbius, teikti patarimus, instrukuoti, parodyti dėkingumą ir tuo stiprinti kultūrą. Stiprūs lyderiai suteikia savo vadovaujantiems žmonėms vizijos, tikslo, patarimo ir įkvėpimo jausmą. Jeigu ryšys tarp tarp lyderio ir darbuotojo silpnas, darbuotojai bus atitrūkę ir nuo kitų kultūros aspektų. Norint būti efektyvius lyderiu, reikia atpažinti sekėjų poreikius ir pritaikyti toki lyderystės stilių, kad būtų patenkinti jų lūkesčiai.

*Apibendrinant organizacinės kultūros veiksnius ir etapus, galima teigti, jog lyderystė dalyvauja kuriant kultūrą kiekviename jos augimo etape. Savo žodžiais ir veiksmais lyderiai leidžia kiekvienam organizacijos nariui žinoti, kas iš tikrųjų yra svarbu. Lyderiai gali sustiprinti organizacijos vertybes, padėdami savo žmonėms augti ir tobulėti nustatydami tikslus, galimybes, pripažindami, įvertindami juos, naudodami įvairius ritualus ir simbolius. Lyderiai suformuoja naujų organizacijos narių požiūrį į organizacijos vertybes dalyvaudami socializacijos procese. Šios priemonės gali padėti darbuotojams pasiekti organizacijos misiją, viziją ir tikslus. Lyderiai turi suprasti savo vaidmenį formuojant organizacinę kultūrą, o organizacijos turi dėti sąmoningas pastangas padėti ugdyti savo lyderius.*

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Atlikus teorinių šaltinių analizę, galima teigti, jog organizacinė kultūra yra pripažįstama, kaip pagrindinis rodiklis, įtakojantis tinkamą organizacijos funkcionavimą, skatinant komunikaciją, naujų narių socializaciją, sukuriant pasitikėjimo priemones ir metodus organizacijos tikslams pasiekti. Šiuolaikinėse organizacijose dėmesys krypsta į žmogiškuosius išteklius: individualius darbuotojų poreikius, jų socialines vertybes, personalo ugdymą, požiūrį į darbą, motyvaciją, įkvėpimą ir lyderystę. Organizacijų rezultatai yra siejami su lyderių gebėjimu sukurti, palaikyti ir plėtoti stiprią organizacijos kultūrą, padedančią organizacijos nariams pasiekti nustatytų organizacijos tikslus. Tinkamai formuojama organizacinė kultūra kuria teigiamą darbo aplinką organizacijoje, kur darbuotojai jaučiasi saugūs, gerbiami ir vertinami. Remiantis atliktos mokslinės literatūros analizės išvadamis 12 paveiksle pateikiamas suformuotas lyderio vaidmens organizacinės kultūros formavime teorinis modelis, pagal kurį bus formuojami empirinių tyrimų klausimynai ir atliekamos duomenų analizės.



Šaltinis: sudaryta autorės.

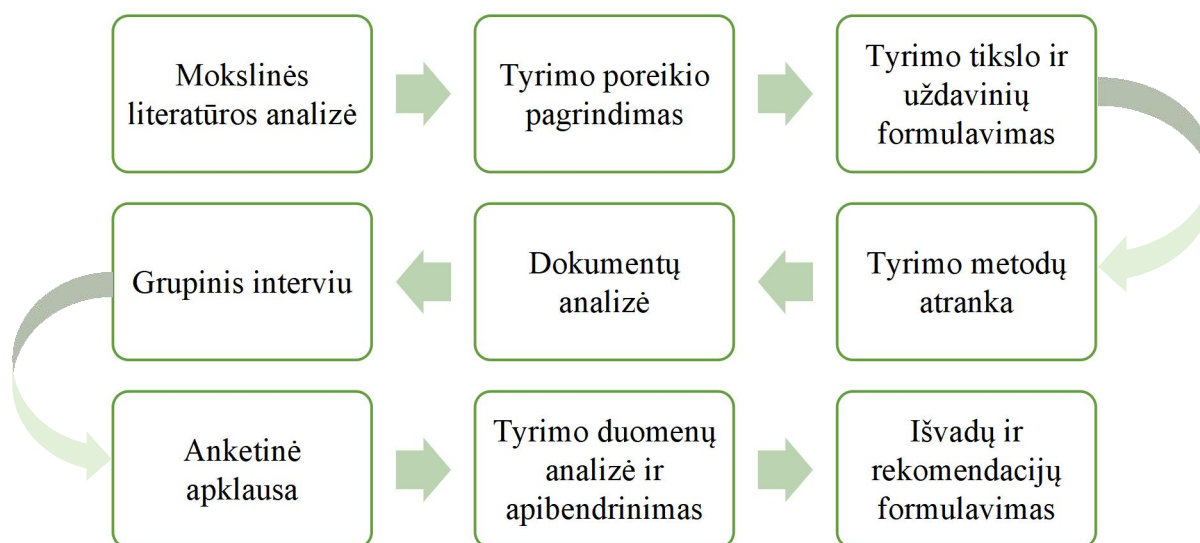
12 pav. Lyderio vaidmens organizacinės kultūros formavime teorinis modelis

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime, parengiant lyderio elgsenos tobulinimo sprendimus. Atliekant tyrimą bus siekiama objektyviai įvertinti, kuo skiriasi vadovų-lyderių deklaruojama ir darbuotojų suvokiama organizacinė kultūra. Organizacinės kultūros tyrimas gali padėti nustatyti problemines įmonės organizacinės kultūros vietas.

Tyrimo tikslams pasiekti keliama šie **uždaviniai** :

1. Ištirti ir nustatyti statybos organizacijos darbuotojų požiūrį į lyderio vaidmenį formuojant palankią organizacinę kultūrą, kokios organizacinės kultūros charakteristikos ir organizacijos vertybės yra laikomos svarbiausiomis, kokie metodai taikomi palaikant ir formuojant organizacinę kultūrą. Tyrimas atliekamas remiantis pusiau struktūruotu interviu ir anketine apklausa.
2. Nustatyti lyderio poveikį ir aspektus, kurie daro didžiausią poveikį “X” statybos organizacijos organizacinei kultūrai .
3. Pateikti reikšmingiausius tyrimo rezultatus

**Tyrimo objektas** - lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavimo procese “X” statybos organizacijoje.



Šaltinis: sudaryta autorės.

13 pav. Tyrimo loginė schema

**Tyrimo instrumentų pagrindimas.** Mokslinėje literatūroje yra skiriami skirtingi organizacinės kultūros elementai, todėl ją ištirti yra nelengva, nes kiekviena organizacija turi unikalią ir savitą kultūrą, kurią sudaro įvairūs matomi ir nematomi elementai. Kiekviena organizacija puoselėja savas vertybes, tradicijas, naudoja savo sukurtus simbolius. Mokslinėje literatūroje siūloma organizacinės kultūros analizei taikyti skirtingus kriterijus ir instrumentus. Norint susidaryti tikrąjį organizacinės kultūros vaizdą mokslininkai rekomenduoja naudotis ne vienu, o keliais tyrimo metodais

ir juos tinkamai tarpusavyje suderinti, nes didžiausia nauda gaunama kai taikomi mišrūs metodai organizacinės kultūros tyrimuose (Paužuolienė, 2018, Staniulienė ir Dilienė 2014). Skirtingi mokslininkai analizuodami organizacinę kultūrą taiko skirtingus metodus, todėl siūloma panaudoti dviejų skirtingų metodų (kokybinio ir kiekybinio) privalumus, juos sujungiant ir sukuriant mišrų metodą. Kelių metodų tinkamas tarpusavio derinimas gali padėti geriau ir išsamiau ištirti organizacijoje vyraujančią organizacinę kultūrą taikant kompleksinį ir įvairiapusį požiūrį į reiškinį ar tiriamą problemą (Aleknavičienė, 2020, Paužuolienė, 2018, cit.it. Schein, 1992; Staniulienė, 2010; Johnson, Sholes, 1992; Sarros, Cooper, Santora, 2011).

Atsižvelgiant į mokslininkų rekomendacijas, siekiant ištirti organizacinę kultūrą ir įvertinti lyderio vaidmenį jos formavime statybos organizacijoje bei pamatyti tikrąjį organizacinės kultūros veidą, buvo taikoma mišrių metodų tyrimo lygiagreti ir intervencinė strategijos. Buvo naudojamas hibridinis tyrimo metodas, pirmiausiai apimantis kokybinius tyrimus: dokumentų analizę bei interviu ir kitame etape atlikta organizacijos darbuotojų apklausa ir nuomonės analizė naudojant anketavimo metodą. Šios strategijos tikslas - sugretinti atskirai atliktų tyrimų rezultatus siekiant išsamios reiškinio analizės. Tikimasi, jog surinkti kokybiniai ir kiekybiniai duomenys atskleis ne tik faktus ir statistiką, bet ir patirtis, prasmes, procesus. (žr. 14 pav)



Šaltinis: sudaryta autorės.

14 pav. Tyrimo metodai

Dokumentų analizė. Nemažai informacijos apie organizacinę kultūrą galima surinkti studijuojant įvairią organizacijos vidinę ir išorinę dokumentinę medžiagą (Šimanskienė ir Sandu, 2014). Taikant dokumentų analizę galima išstudijuoti įvairius organizacijos vidaus dokumentus, paieškoti straipsnių, viešų pasisakymų spaudoje, internete. Socialiniuose tyrimuose dokumentais laikomi sakiniai ir rašytiniai tekstai bei grafiniai vaizdai, kuriuose užfiksuota atliekamam tyrimui reikšminga informacija: organizacijos etikos kodeksas, įvairūs pareigybių aprašymai, vidaus tvarkos, ataskaitos, straipsniai, komentarai, nuotraukos, piešiniai, atsiminimai, gyvenimo istorijos – ar jų dalys, tyrimo dalyvių ir tyrėjų užrašai (atmintinės, komentarai), vaizdų rinkiniai (Aleknavičienė, 2020, Šimanskienė ir Sandu, 2014, cit. S.Dugan, M.S.Maracine (2013)). Šis metodas yra pasirinktas, nes

įvairių dokumentų analizė gali padėti nustatyti organizacijos deklaruojamas ir puoselėjamas vertybes ir padėti susidaryti vaizdą apie organizacijoje vyraujančią kultūrą.

Interviu. Tyrimui pasirinktas interviu tipas - tikslinė grupės diskusija (angl. focus group arba focus group discussion):

- pagal interviu klausimyno struktūruotumą - iš dalies struktūruotas kokybinis interviu;
- pagal vieno interviu tyrimo dalyvių skaičių - tikslinė grupės diskusija;
- pagal tyrėjo ir tyrimo dalyvio kontakto pobūdį - tiesioginis interviu;
- pagal tikslinės grupės savybes - ekspertų interviu.

Pasak kai kurių mokslininkų, “interviu gali būti naudojamas rinkti kokybinę informaciją apie organizacinę kultūrą, pavyzdžiui išsiaiškinti vertybes, požiūrius, normas” (Paužuolienė, 2018, p.83).

Šio tyrimo kontekste yra svarbus ir darbuotojų požiūris į įmonės organizacinę kultūrą bei lyderio vaidmenį dalyvaujant jos formavimo procese. Pasak Šimanskienės ir Sandu (2014) ir Bitino (2006), ekspertiniu grupiniu interviu galima sužinoti informantų jausmus, motyvus požiūrius, patirtis, interesus ir nuomones, kurias jie išsako savais žodžiais. Šie aspektai išryškėja grupės nariams bendraujant tarpusavyje: šiuo atveju gaunama tokių duomenų, kurių nebūtų įmanoma surinkti, jei grupės nariai nesąveikautų. Kiekvienas diskusijos dalyvis skatinamas išsakyti savo nuomonę tiriamuoju klausimu, klausti, diskutuoti. Šio metodo veiksmingumas pagrįstas tuo, kad dalyvaudami grupinėje diskusijoje darbuotojai geriau supranta organizacijoje vykstančius procesus ir įsipareigoja padėti organizacijai siekti tikslų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, Rupšienė, 2007).

*Interviu privalumai* pagal Paužuolienę ir Šimanskienę (2021):

- Lankstumas, iš karto užtikrinamas grįžtamasis ryšys, klausimus lengva koreguoti ar keisti.
- Surinktų duomenų įvairovė.
- Galimybė išsamiai išnagrinėti organizacinę kultūrą įvairiuose sluoksniuose,
- Galimybė atlikti istorinę analizę, kuri svarbi tyrinėjant organizacinę kultūrą.

Anketinė darbuotojų apklausa. Šis kiekybinis metodas yra vienas populiariausių ir dažniausiai naudojamų kiekybinių tyrimų instrumentų (Šimanskienė ir Sandu, 2014, cit. Dugan ir Maracine, 2013; Janičijević 2011). Anketine apklausa galima objektyviai išanalizuoti organizacinės kultūros elementus. Atliekant darbuotojų apklausą, galima įvertinti jų požiūrį į organizacijos organizacinę kultūrą ir lyderystę. Taip pat nėra standartizuoto klausimyno ar tipišku charakteristikų apibūdinančių organizacinę kultūrą (Paužuolienė, 2018, Šimanskienė ir Sandu, 2014). Anketa, analizuojant organizacinės kultūros elementus, laikoma objektyviu tyrimų pagrindu. Organizacijos darbuotojams pateikiama anketa siekiant parodyti bendrą organizacinės kultūros vaizdą ir lyderio vaidmenį jos formavime.

*Anketinės apklausos privalumai* pagal Paužuolienę ir Šimanskienę (2021):

- Galimybė apklausti didelį kiekį asmenų,

- Galimybė kiekybiškai palyginti duomenis,
- Paprasčiau nustatyti įvairius kultūros ir kitus komponentus,
- Galimybė palyginti rezultatus.

Atlikus kokybinius ir kiekybinius tyrimus bus atliekama: lyginamoji analizė - siekiama palyginti vadovų-ekspertų ir nevadovaujančių darbuotojų nuomones vertinant vadovo-lyderio vaidmenį organizacijos organizacinės kultūros formavime.

**Tyrimo etika.** Iki tyrimo atlikimo ir atliekant tyrimą autorė apgalvojo, kaip bus įgyvendinami konkretūs tyrimo etikos principai ir kaip bus jų laikomasi:

- *pagarbos asmens orumui principas:* realizuojant šį principą diskusijos pradžioje tiriamiesiems buvo buitine kalba paaiškintas tyrimo tikslas ir paprašyta dalyvių gerbti vienas kito nuomonę ir patirtis;
- *konfidencialumo ir anonimiškumo principas:* asmenys, kurie dalyvavo apklausoje buvo informuoti, jog tyrimo rezultatai bus naudojami tik mokslo tikslais bei interviu atsakymai bus konfidencialūs, įrašas bus saugomas ir neprieinamas jokiems kitiems asmenims. Tyrimo metu interviu transkripcijos užkoduotos paskiriant kiekvienam dalyviui numerį - nuo 1 interviu dalyvio iki 5 interviu dalyvio (ID1 - ID5),;
- *geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas:* siekiant įgyvendinti šį principą, tyrėja stengėsi užtikrinti dalyviams aplinką, kurioje jie nejaustų nerimo ir baimės, tyrimo instrumente nebuvo naudojami įžeidžiantys ar asmens orumą žeminantys teiginiai, baigiamojo darbo autorė užtikrino laisvanorišką tiriamųjų dalyvavimą tyrime iš anksto jų atsiklausiant, tyrimas vykdytas tik gavus jų sutikimus.
- *teisingumo principas:* šis principas įvykdytas tiriamiesiems pristačius, pagal kokius kriterijus jie parinkti konkrečiam tyrimui (interviu ir apklausai) ir kodėl būtent jie pakviesti dalyvauti tyrime, vedant diskusiją buvo stengiamasi užtikrinti, kad kiekvienas dalyvis turėtų galimybę kalbėti.

Atsižvelgiant į tyrimo etiką, prieš pradėdant tyrimą buvo kreipiamasi į organizacijos vadovą, siekiant gauti leidimą/sutikimą vykdyti tyrimą šioje organizacijoje. Visiems tyrimo dalyviams (grupinės diskusijos ir anketinės apklausos) buvo pateikti vienodo turinio klausimai. Kad tyrimas vyktų sklandžiai ir gauti duomenys būtų patikimi ir pagrįsti, tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, pristatyta tyrimo eiga, taisyklės, buvo siekiama, kad tyrimo dalyviai jaustųsi laisvai ir jaukiai.

### **Tyrimo imtis:**

1. Kokybinio tyrimo (interviu) imtis. Grupinės diskusijos metodas: kokybinio tyrimo forma išsamiems aprašomiesiems duomenims rinkti mažose grupėse, kurių dalyviai sutinka sutelkti dėmesį į visus susirinkusiuosius dominančią temą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, cit. Wilkinson, Birmingham, 2003). Kokybiniuose tyrimuose atranka nėra toks aiškus ir apibrėžtas procesas kaip

statistinė atranka kiekybiniuose tyrimuose. Tyrimo dalyviai privalo turėti patirties, reikiamos tyrimo fenomenui studijuoti t.y. jie turi produkuoti žinias. Tyrėjas turi galimybę padidinti tyrimo dalyvių atsakymų patikimumą, imdamas interviu tam tikroje aplinkoje, užmegzdamas pasitikėjimu grįstą santykį su tyrimo dalyviais (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tyrimo autorė atrinkdama tyrimo dalyvius, vadovavosi nuostata, kad tyrimui yra aktualūs tie asmenys, kurie gerai išmano situaciją, turi su ja susijusios patirties ir gali aiškiai atsakyti į užduodamus klausimus. Pasirinkta kokybinio tyrimo (grupinės diskusijos) tyrimo imtis - 5 *ekspertai*. Atsižvelgiant į metodininkų rekomendacijas ir tiriamos organizacijos dydį (smulki/vidutinė įmonė) - tai optimalus grupės dydis, nes mažesnėje grupėje dalyviams yra lengviau sutelkti dėmesį į tiriamą problemą ir nuodugniau aptarti rūpimą klausimą, kiekvienas dalyvis gali išsakyti savo požiūrį į tiriamą problemą. Didesnėje grupėje tai įgyvendinti yra sunkiau. Taigi siekiant kruopščiai ištirti problemą, labiau tinka mažesnė grupė (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, Bitinas ir kt. 2008, Rupšienė, 2007). Nustatydama interviu dalyvių imtį grupinei diskusijai, autorė taikė kriterinės dalyvių atrankos strategiją, t.y. dalyviai buvo parenkami pagal tam tikrus tyrimui svarbius kriterijus: turintys žinių, reikiamos kompetencijos bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą. Šie kriterijai patvirtino ekspertų patikimumą:

- pagal išsilavinimą - aukštąjį išsimokslinimą turintys asmenys.
- pagal darbo patirtį tiriamoje organizacijoje - patirtis ne mažesnė kaip 3 metai;
- pagal užimamas pareigas - vadovaujančias pareigas užimantys asmenys.

2. Kiekybinio tyrimo imtis. Anketinio tyrimo imtis sudaryta taip, kad jos savybės atspindėtų generalinės visumos savybes t.y. ji turi būti reprezentatyvi. Socialiniams tyrimams rekomenduojama imties dydį nustatyti, atsižvelgiant į 5 proc. paklaidą (Kardelis, 2017). Imties dydis nustatytas pagal formulę:  $n=1/(\Delta^2 + 1/N)$

Čia:  $n$  – atvejų skaičius atrankinėje grupėje,  $N$  – generalinė aibė,  $\Delta$  – paklaidos dydis.

2023 m. kovo 1 d. duomenimis tiriamoje organizacijoje dirbo 45 darbuotojai. Pagal Paniotto formulę gautas rezultatas: 40. Įvertinus 5 kokybiniame tyrime dalyvavusius ekspertus ir tyrime nedalyvaujantį vadovą bei darbo autorę, iš 38 darbuotojų buvo gautos raštu ir el.paštu užpildytos 37 anketos, tad galima spręsti, kad tyrimo imtis reprezentatyvi.

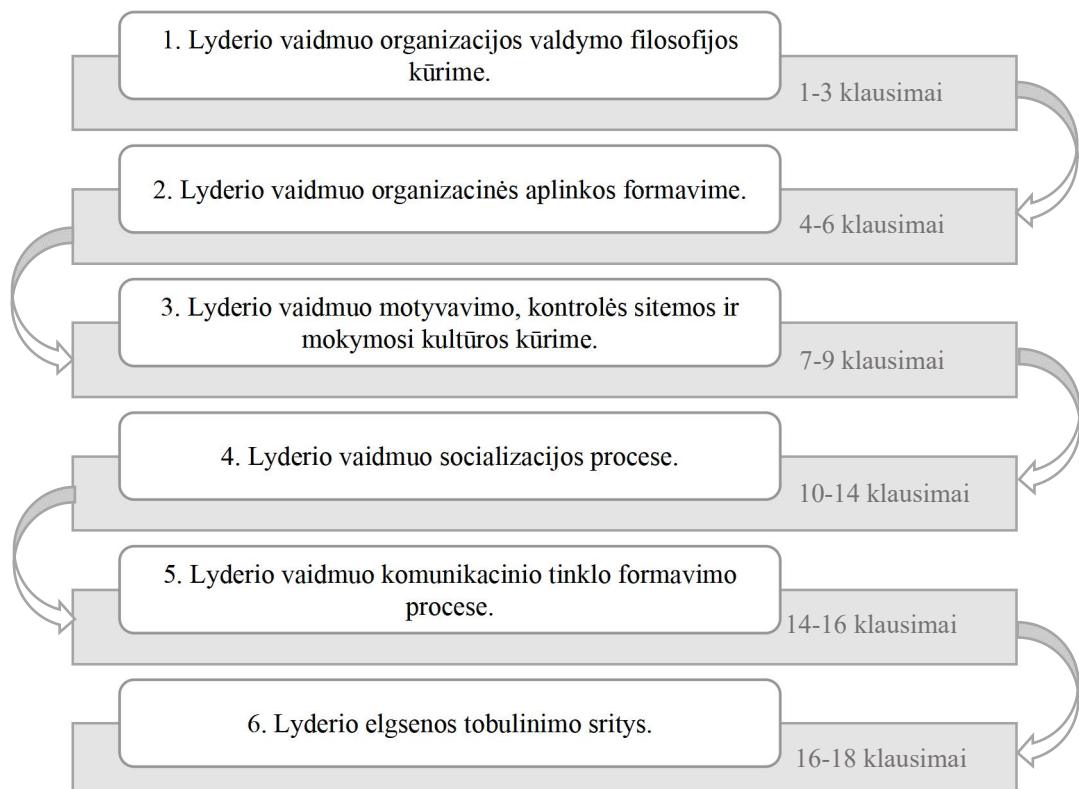
**Tyrimo instrumentarijus.** Tyrimo instrumentarijus sudarytas iš trijų dalių t.y. naudoti trys tyrimo instrumentai: kokybiniame tyrime taikyta dokumentų analizė ir pusiau struktūruoto interviu klausimynas (žr. 1 priedą), o kiekybiniame turime - anketa (žr. 2 priedą).

Dokumentų analizė. Atliekant dokumentų analizę naudotasi struktūrizuotos turinio (content) analizės metodika - statistinių objektyvių teksto charakteristikų įvertinimu. Charakteristikomis pasirinktos deklaruojamos organizacijos lyderio vertybės identifikuojamos analizuojant dokumentuose ir publikacijose esančius žodžius ir frazes. Tyrimo objektu pasirinkti įvairūs organizacijos vidiniai dokumentai ir išorinė informacija spaudoje, internete. Tai leidžia kruopščiau ištirti tyrimui pasirinktą

organizaciją ir įvertinti jų pačių požiūrį į vyraujančią organizacinę kultūrą. Taikant šį metodą analizuota organizacijos dokumentinė medžiaga:

- *vidiniai dokumentai*: darbuotojų etikos kodeksas, darbo tvarkos taisyklės, lygių galimybių politikos ir jos įgyvendinimo tvarkos aprašas, mobingo ir psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijos ir intervencijos tvarkos aprašas, kokybės, aplinkos apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos vadovas;
- *išorinė informacija*: viešai skelbiami duomenys internetiniame tinklalapyje ir publikacijos apie tiriamą organizaciją spaudoje.
- Gautų duomenų analizei atlikti ir analizės duomenims pateikti naudota “MAQXDA Analytics Pro 2022” programa.

Interviu klausimyno struktūra. Siekiant lyderio vaidmens organizacinės kultūros formavime tyrimo objektyvumo yra taikyti keli tyrimo būdai ir priemonės. Siekiant teigiamų rezultatų, buvo sudarytas orientacinis klausimynas, siekiant išsiaiškinti organizacijos vadovaujančių asmenų - lyderių teigiamas ir neigiamas nuostatas, požiūrius ir patirtis. Siekiant išsiaiškinti tiriamųjų nuomones ir norint gauti kuo išsamesnę informaciją dėl tiriamo objekto, klausimų spektras galėjo būti praplėstas užduodant papildomus klausimus. Klausimyno supaprastinta struktūra pateikta 15 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės.

15 pav. Grupinio interviu supaprastinta struktūra

Remiantis moksline literatūra, išskiriami 6 klausimyno blokai, apimantys lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime:

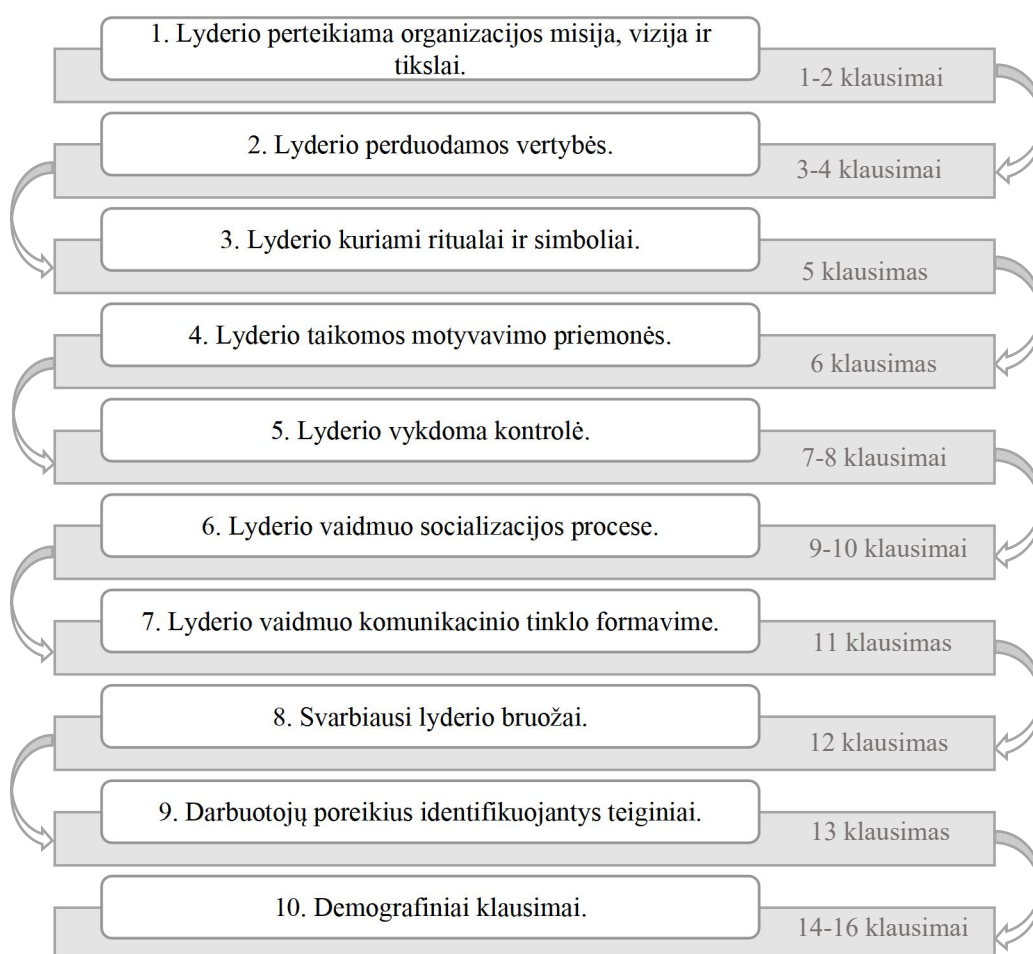
1. *Lyderio vaidmuo organizacijos valdymo filosofijos kūrime.* 1-3 klausimai skirti sužinoti lyderio perduodamas vertybes ir nuostatas, lyderio perteikiama organizacijos filosofiją, viziją, misiją, tikslus ir simbolius.
2. *Lyderio vaidmuo organizacinės aplinkos formavime.* 4-6 klausimai skirti nustatyti lyderio vaidmenį istorijų, tradicijų, ritualų ir ceremonijų kūrime ir įgyvendinime..
3. *Lyderio vaidmuo motyvavimo, kontrolės sistemos ir mokymosi kultūros kūrime.* 7-9 klausimai skirti išsiaiškinti lyderio taikomos motyvacijos priemonės, vykdomą darbų kontrolę ir lyderio gebėjimą įveikti krizes ir iššūkius.
4. *Lyderio vaidmuo socializacijos procese.* 10-13 klausimai skirti nustatyti lyderio vaidmenį vykdamas naujų darbuotojų adaptavimą ir identifikavimą su organizacija.
5. *Lyderio vaidmuo komunikacinio tinklo formavimo procese.* 14-16 klausimai skirti įvertinti komunikacinius lyderio gebėjimus, bendravimo normas ir lyderio komunikacijos su darbuotojais aspektus.
6. *Lyderio elgsenos tobulinimo sritys.* 17-18 skirti identifikuoti iššūkius su kuriais susiduria lyderis formuodamas statybos organizacijos organizacinę kultūrą ir elgsenos tobulinimo veiksmus.

Atlikus grupinį interviu, buvo atliekama interviu transkripcija, o gauti duomenys koduojami ir analizuojami "MAQXDA Analytics Pro 2022" programa.

Anketos klausimyno struktūra. Autorės sukurta apklausos anketa skirta statybos organizacijos darbuotojams, neužimantiems vadovaujančių pareigų, siekiant sužinoti jų nuomonę apie šios organizacijos lyderių vaidmenį organizacinės kultūros formavime. Tikslui pasiekti, remiantis mokslinės literatūros analize, buvo sukurta anketa, sudaryta iš 16 uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimų, kurie supaprastintoje struktūroje suskirstyti į 10 blokų. (žr. 16 pav.):

1. *Lyderio perteikiama organizacijos misija, vizija ir tikslai.* 1-2 klausimai skirti sužinoti darbuotojų požiūrį į lyderio perteikiamą organizacijos misiją, viziją ir tikslus bei, kaip dažnai lyderis tai primena.
2. *Lyderio perduodamos vertybės.* 3-4 klausimai skirti nustatyti darbuotojų požiūrį apie lyderio perduodamas vertybes ir, kaip dažnai lyderis per mėnesį skiria laiko komunikacijai apie jas.
3. *Lyderio kuriami ritualai ir simboliai.* 5 klausimas skirtas išsiaiškinti darbuotojų požiūrį apie lyderio kuriamus ritualus ir simbolius.
4. *Lyderio taikomos motyvavimo priemonės.* 6 klausimas skirtas nustatyti darbuotojų požiūrį apie lyderio taikomas motyvavimo priemones.

5. *Lyderio vykdoma kontrolė.* 7-8 klausimai skirti sužinoti darbuotojų požiūrį apie lyderio vykdomą kontrolę, bei, kaip dažnai lyderis tai vykdo.
6. *Lyderio vaidmuo socializacijos procese.* 9-10 klausimai skirti nustatyti darbuotojų požiūrį apie lyderio vaidmenį naujų darbuotojų socializacijos procese ir, ar lyderis skiria pakankamai tam laiko.
7. *Lyderio vaidmuo komunikacinio tinklo formavime.* 11 klausimas skirtas išsiaiškinti darbuotojų požiūrį apie lyderio vaidmenį komunikacinio tinklo formavime.
8. *Svarbiausi lyderio bruožai.* 8 klausimu respondentų prašyta išskirti svarbiausius, jų nuomone, lyderio bruožus.
9. *Darbuotojų poreikius identifikuojantys teiginiai.* 9 klausimu siekta identifikuoti darbuotojų poreikius, kuriuos gali įtakoti lyderis, taikant įvairias motyvacijos priemones, siekiant didinti motyvaciją, didinti pasitenkinimą darbu bei pagerinti darbo rezultatus.
10. *Demografiniai klausimai.* Tyrimo pabaigoje respondentams užduoti 3 klausimai siekiant sužinoti respondentų demografinius duomenis: lytį, amžių ir darbo patirtį tiriamoje organizacijoje.



Šaltinis: sudaryta autorės.

16 pav. Anketos klausimyno supaprastinta struktūra

Apklausoje naudotos šios vertinimo skalės:

1. *likerto* (respondentų prašyta nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu iš nurodytų teiginių laipsnį 5 balų skalėje nuo „visiškai sutinku“ (angl. strongly agree) iki „visiškai nesutinku“ (angl. strongly disagree),
2. *verbalinių dažnių* (respondentų prašyta atsakyti į klausimus, kaip dažnai lyderis atlieka tam tikrus veiksmus),
3. *penkių reikšmių* vertinimo skalė (konstruoti klausimai naudojant svarbos skalę nuo „labai svarbu“ iki „visiškai nesvarbu“);
4. *nominalinė skalė*;
5. *ranginė skalė*.

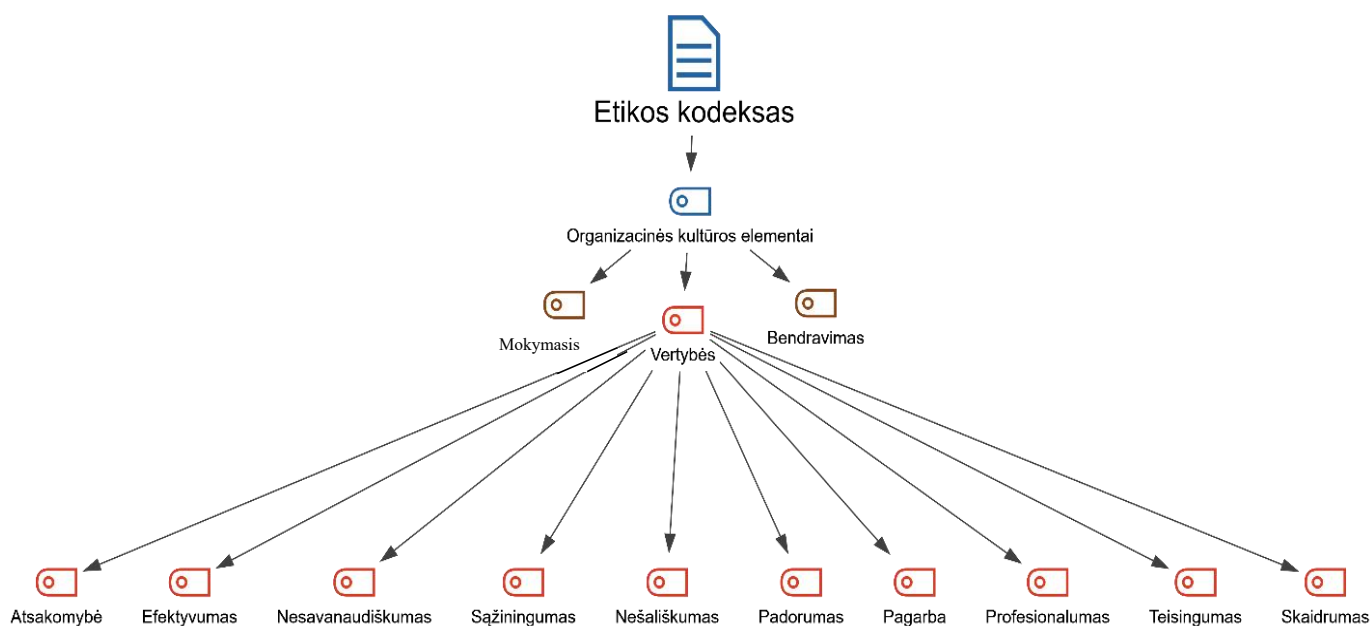
### 3. LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIME TYRIMO REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

#### 3.1. Dokumentų analizės rezultatai

Atliekant tyrimą naudoti šie vidiniai ir išoriniai dokumentai, kuriuose ieškota žodžių ir frazių, susijusių su lyderyste ir organizacine kultūra:

- Darbuotojų etikos kodeksas;
- Darbo tvarkos taisyklės;
- Lygių galimybių politikos ir jos įgyvendinimo tvarkos aprašas;
- Mobingo ir psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijos ir intervencijos tvarkos aprašas;
- Kokybės, aplinkos apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos vadovas (ISO);
- Socialinės atsakomybės dokumentai;
- Straipsnis internete (vadovo interviu).

*Darbuotojų etikos kodeksas.* Darbuotojų etikos kodekse nurodomas dokumento tikslas - “kurti kūrybišką ir geranorišką darbo aplinką, ugdyti tinkamus bei efektyvius darbuotojų tarpusavio ryšius, pagarbius santykius su klientais ir kolegomis, didinti įmonės darbuotojų autoritetą visuomenėje bei klientų pasitikėjimą įmone.” Dokumente nurodyta, jog organizacija vadovaudamasi savo vizija, misija bei vertybėmis, skatina kodekse nurodytų elgesio principų ir standartų taikymą darbinėje veikloje: elgesyje su partneriais, kolegomis ir visuomene. Pagrindiniai organizacijos etikos principai ir vertybės pateikiami 17 pav.

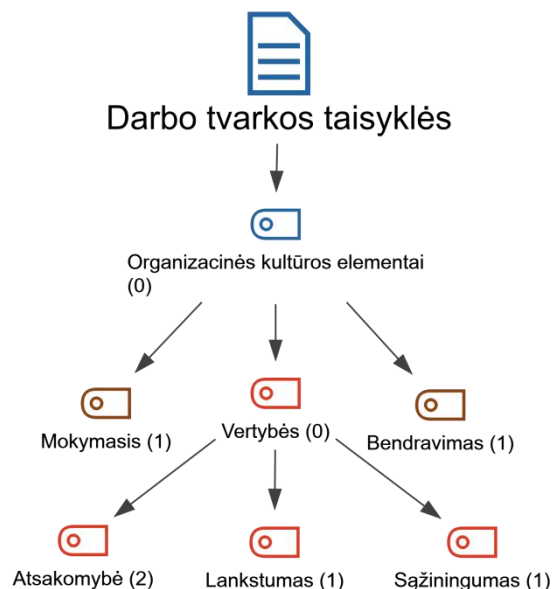


Šaltinis: sudaryta autorės remiantis dokumentų analizės duomenimis.

17 pav. Etikos kodekso kodų hierarchinis žemėlapis

Pateiktame paveiksle matyti, jog organizacijos darbuotojų etikos kodekse atsispindi tokie organizacinės kultūros elementai: *mokymasis* (pateikiamas kaip nuolatinis tobulinimasis ir kvalifikacijos kėlimas), *vertybės* (pateikiami elgesio principai per tam tikras vertybes: atsakomybę, efektyvumą, nesavanaudiškumą, sąžiningumą, nešališkumą, padorumą, pagarbą, profesionalumą, teisingumą ir skaidrumą), *bendravimas* (dokumente nurodomos bendros darbuotojų elgesio nuostatos: būti tolerantišku ir paslaugiu, pagarbiai elgtis su bendradarbiais ir kitais asmenimis, konfliktines situacijas spręsti taikiai ir mandagiai ir taip pat yra išskirtos elgesio nuostatos vadovaujantiems asmenims: sukurti vadovaujamame kolektyve darbingą ir draugišką aplinką, užkirsti kelią konfliktams, šalinti nesutarimų priežastis; pastabas dėl darbuotojų klaidų ir darbo trūkumų reikšti korektiškai; stengtis paskirstyti darbą kolektyve tolygiai, kad būtų efektyviai panaudoti kiekvieno darbuotojo gebėjimai ir kvalifikacija; viešai nereikšti savo simpatijų ar antipatijų įmonės darbuotojams; skatinti darbuotojus reikšti savo nuomonę tarnybiniais klausimais, ją išklaudyti ir visada prisiminti, kad savo elgesiu ir darbu jis turi rodyti jiems pavyzdį).

*Darbo tvarkos taisyklės.* Darbo tvarkos taisyklėse pateikiamas dokumento tikslas — “stiprinti darbo drausmę, užtikrinti gerą darbo kokybę, didinti jo našumą ir efektyvumą.” Darbo tvarkos taisyklėse identifikuoti organizacinės kultūros elementai pavaizduoti 18 pav.

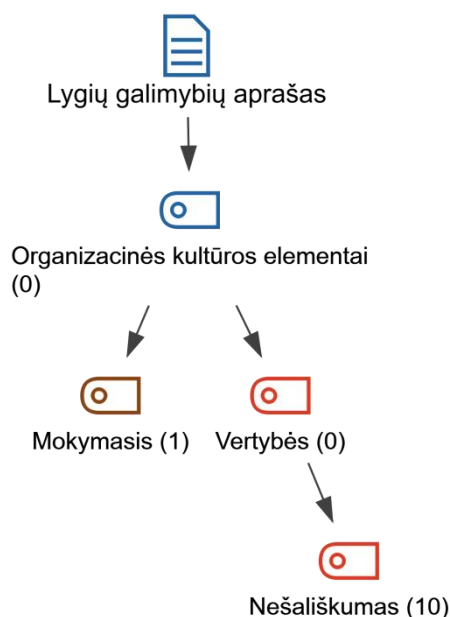


Šaltinis: sudaryta autorės remiantis dokumentų analizės duomenimis.

18 pav. Darbo tvarkos taisyklių kodų hierarchinis žemėlapis

Šiame dokumente atsispindi šie organizacinės kultūros elementai: *mokymasis* (“įmonės darbuotojai privalo nuolat kelti savo kvalifikaciją ir tobulinti savo darbo srities žinias”), *vertybės* (atsakomybė: “įmonės darbuotojams sveikas ir saugias darbo sąlygas LR įstatymų nustatyta tvarka užtikrina darbdavys ir jo paskirti darbdavio įgalioti asmenys, kurie nuolat vykdo avarijų, nelaimingų atsitikimų darbe bei profesinių ligų prevenciją, įmonės vadovas ir padalinių vadovai privalo tinkamai organizuoti darbuotojų darbą ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose ir kituose norminiuose teisės aktuose”, sąžiningumas: “darbuotojai privalo dirbti dorai ir sąžiningai”, lankstumas: “siekiant praktiškai ir visapusiškai įgyvendinti darbo ir šeimos darnos principą, darbuotojui pateikus motyvuotą prašymą ir tiesioginiam vadovui sutikus, gali būti suteikiamas papildomas laisvas laikas jo šeiminių įsipareigojimų vykdymui”, *bendravimas* (“darbo vietose bei įmonės patalpose turi būti vengiama nereikalingo triukšmo, palaikoma dalykinė darbo atmosfera”).

*Lygių galimybių politikos ir jos įgyvendinimo tvarkos aprašas.* Lygių galimybių politika ir jos įgyvendinimo tvarka nustato lygių galimybių įmonėje principus ir jų įgyvendinimo darbe sąlygas bei tvarką. Šios tvarkos tikslas - “užtikrinti, kad su besikreipiančiais dėl darbo asmenimis ar jau esamais darbuotojais nebus elgiamasi prasčiau, jei tai nesuję su atliekamo darbo kokybe ar kitomis dalykinėmis savybėmis.”



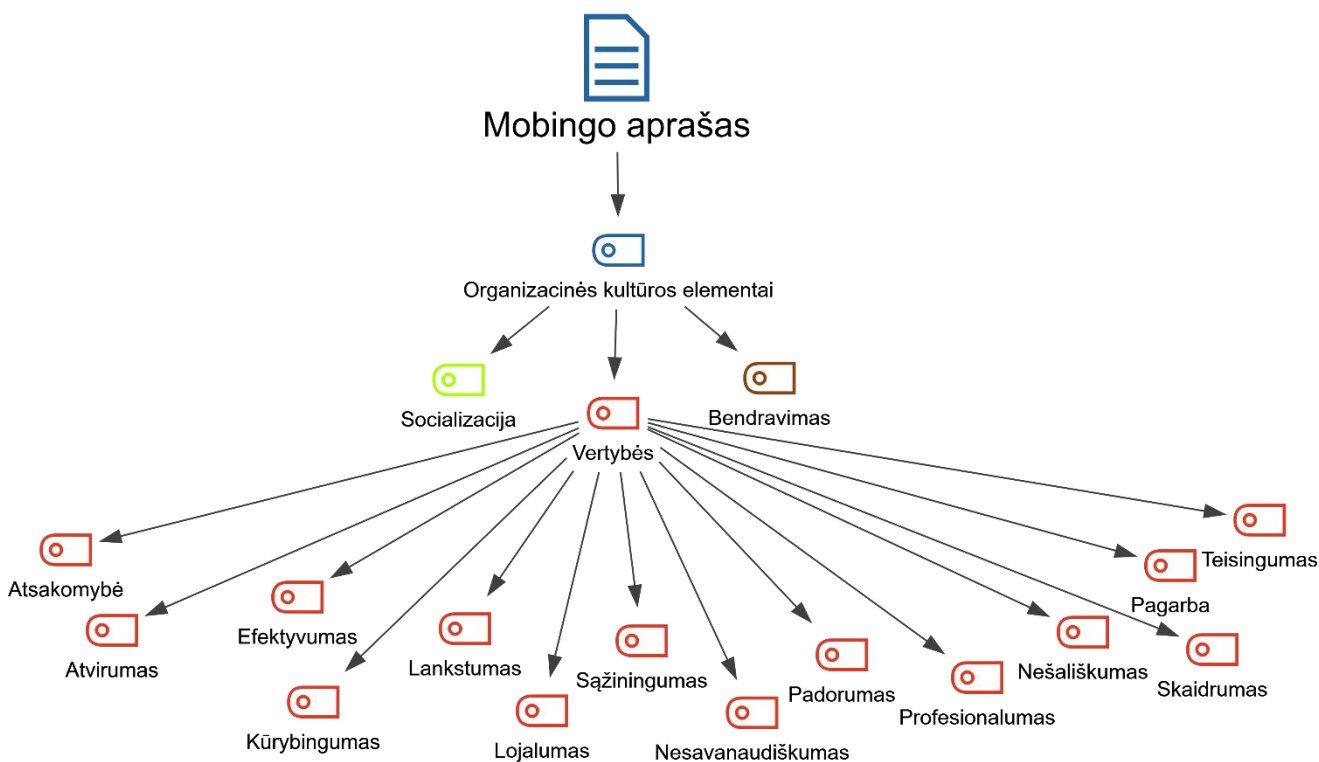
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis dokumentų analizės duomenimis.

19 pav. Lygių galimybių aprašo kodų hierarchinis žemėlapis

Lygių galimybių politikos ir jos įgyvendinimo tvarkos apraše yra akcentuojamas pagrindinis moralės principas - *nešališkumas* (“įgyvendindama lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais nešališkumo principus, organizacija deklaruoja, jog joje yra draudžiama bet kokių darbdavio santykių

su darbuotojais tiesioginė ir netiesioginė diskriminacija, priekabiavimas, seksualinis priekabiavimas, nurodymas diskriminuoti lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, narystės politinėje partijoje ar asociacijoje, religijos, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, ketinimo turėti vaiką (vaikų) pagrindu, dėl aplinkybių, nesusijusių su darbuotojų dalykinėmis savybėmis, ar kitais įstatymuose nustatytais pagrindais”). Taip pat į tai yra įtraukiami ir *mokymasis* (“visiems darbuotojams suteikti galimybes mokytis, ugdyti savo gebėjimus ir siekti profesinės pažangos”) (žr. 19 pav.).

*Mobingo ir psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijos ir intervencijos tvarkos aprašas.* Mobingo ir psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijos ir intervencijos tvarkos aprašas nustato prevencijos ir intervencijos priemonių sistemą saugiai aplinkai nuo mobingo ir psichologinio smurto kurti įmonėje. Prevencijos tikslas – “sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojas ar jų grupė nepatirtų priešišku, neetišku, žeminančiu, agresyviu, užgauliu, įžeidžiančiu veiksniu, kuriais kėsiamasi į atskiro darbuotojo ar jų grupės garbę ir orumą, fizinį ar psichologinį asmens neliečiamumą ar kuriais siekiama darbuotoją ar jų grupę įbauginti, sumenkinti ar įstumti į beginklę ir bejėgę padėtį.” 20 pav. pateikiami šiame dokumente nurodyti darbuotojų veiklos ir darbo etikos principai.

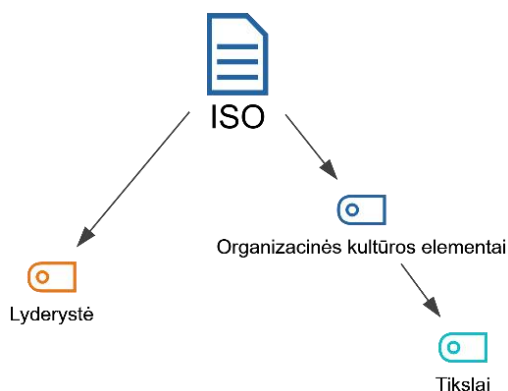


Šaltinis: sudaryta autorės remiantis dokumentų analizės duomenimis.

20 pav. Mobingo tvarkos aprašo kodų hierarchinis žemėlapis

Kiekvienas organizacijos narys savo darbinėje veikloje privalo vadovautis šiame tvarkos apraše įtvirtintais įmonės darbuotojų veiklos ir darbo etikos principais (*vertybėmis*), pavaizduotais ... paveiksle, taip deklaruodami savo nepakantumą ir nesitaikstymą su mobingu, psichologiniu smurtu ir patyčių kultūra, “įmonės administracija, vadovaudamasi šiame tvarkos apraše įtvirtintais darbuotojų veiklos ir darbo etikos principais yra atsakinga už darbo etikos politikos formavimą ir kontroliuoja, kaip darbo etikos politika įgyvendinama”. Akcentuojama, jog *bendraujant* “darbuotojai turėtų galimybę vadovui pateikti pasiūlymus dėl darbo organizavimo, formos ir kiekio ir būtų padedama darbuotojams suprasti, kad kiekvieno iš jų darbas yra labai svarbus, darbuotojams teikiamas grįžtamasis ryšys”. Pateikiamas lyderio ir kitų darbuotojų vaidmuo *socializacijos* procese “nauji darbuotojai būtų tinkamai įtraukiami (esant galimybei, paskiriamas nauju darbuotoju besirūpinantis darbuotojas padedantis jam adaptuotis ir prisitaikyti prie naujos aplinkos”.

*Kokybės, aplinkos apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos vadovas.* Organizacijoje sukurta ir įdiegta kokybės, aplinkos apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema integruojant standartų ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 ir ISO 45001:2018 reikalavimus. Organizacijos kokybės, aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos politika prieinama visuomenei ir suinteresuotoms šalims, visi darbuotojai ir asmenys dirbantys įmonės pavedimu supažindinti su šia politika ir savo veikloje privalo vadovautis jos nuostatomis. Politika kasmet peržiūrima, kad išliktų aktuali ir nuolat tinkama.



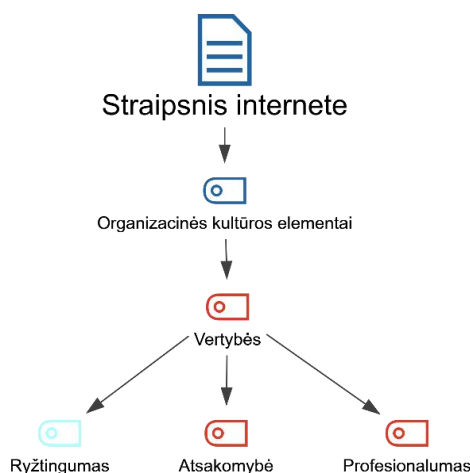
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis dokumentų analizės duomenimis.

### 21 pav. Kokybės vadybos sistemos kodų hierarchinis žemėlapis

Kaip matyti 21 paveiksle, šio dokumento 2.3. skyriuje yra aprašomos *lyderio funkcijos* organizacijoje, susijusios su šios sistemos įgyvendinimu: “priimti atsakomybę už efektyvią vadybos sistemą; užtikrinti, kad kokybės, aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos politika ir tikslai yra sukurti ir suderinti su organizacijos strateginėmis kryptimis; užtikrinti, kad vadybos sistemų reikalavimai būtų integruoti į organizacijos verslo procesus; skatinti procesinį požiūrį ir rizika pagrįsto mąstymo taikymą; užtikrinti reikiamus išteklius tinkamam vadybos sistemos funkcionavimui;

užtikrinti informacijos sklaidą apie vadybos sistemos efektyvumą ir atitiktį vadybos sistemos reikalavimams; užtikrinti numatytų vadybos sistemos rezultatų pasiekimą; skatinti darbuotojus prisidėti prie vadybos sistemos efektyvumo didinimo; skatinti nuolatinį sistemos tobulėjimą”. Dokumente yra nurodomas pagrindinis organizacijos *tikslas* - “nuolatinis atliekamų darbų kokybės, aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos sistemos gerinimas, siekiant visapusiškai tenkinti esamų bei būsimų užsakovų poreikius” ir kiti strateginiai tikslai ir užduotys.

*Straipsnis internete (vadovo interviu)*. 2015 m. kovo 21 d. internetiniame portale “alytusplus.lt” buvo patalpintas organizacijos įkūrėjo ir vadovo interviu. Straipsnyje atskleidžiamos šios organizacijos lyderio savybės pateikiamos 22 paveiksle.

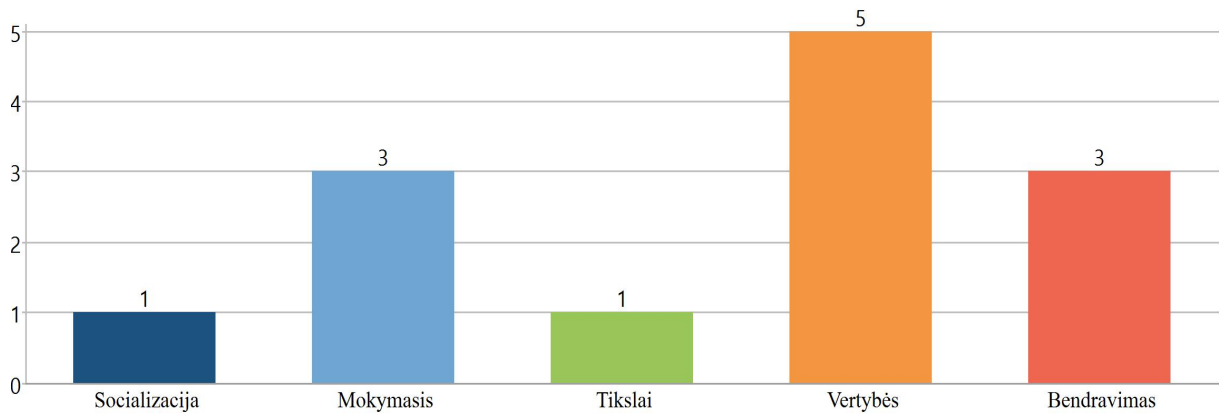


Šaltinis: sudaryta autorės remiantis dokumentų analizės duomenimis.

22 pav. Straipsnio analizės kodų hierarchinis žemėlapis

Vadovo deklaruojamos vertybės: ryžtingumas, atsakomybė ir profesionalumas atsispindi pateiktame paveiksle. Vadovas ir šios organizacijos lyderis teigia, jog “ne kiekvienas ryžtasi kurit verslą, tam reikia stipraus noro ir ryžto, įdėti daug darbo ir kryptingai siekti savo tikslų, dirbdamas pagrindinį dėmesį skiria atliekamų darbų kokybei, stengiasi atsakingai ir kokybiškai atlikti statybos darbus”. Atliekant dokumentų analizės tyrimą organizacijos vidaus ir išoriniuose dokumentuose buvo identifikuoti pagrindiniai penki organizacinės kultūros elementai.

*Socialinės atsakomybės dokumentai*. Organizacija veikia kaip socialiai atsakingas visuomenės narys - savanoriškai ir neatlygintinai pagal paramos sutartis teikia paramą įvairioms visuomenės problemas sprendžiančioms visuomeninėms organizacijoms, vykdančios humanitarinius projektus: “Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugijai”, “Vaiko raidos klinikai”, “Raudonos nosys Gydytojai klounai”, “Lietuvos pagyvenusių žmonių asociacijai”, “Lietuvos hospisui”, Vaikų dziudo klubui “Judo Simba”. Tai ne tik atskleidžia organizacijos puoselėjamas vertybės: rūpestingumą ir atsakingumą, tačiau ir kurią patrauklų organizacijos įvaizdį darbuotojų, tiekėjų, partnerių, klientų ir akyse.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis dokumentų analizės duomenimis.

### 23 pav. Organizacinės kultūros elementų raiškos dažniai organizacijos dokumentuose

Apie *socializaciją* yra kalbama viename dokumente - mobingo ir psichologinio smurto darbo aplinkoje prevencijos ir intervencijos tvarkos apraše. Organizacijos *tikslai* taip pat yra aprašomi viename dokumente - kokybės, aplinkos apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos vadove. *Mokymasis* yra akcentuojamas 3-juose dokumentuose: darbuotojų etikos kodekse, darbo tvarkos taisyklėse ir lygių galimybių politikos ir jos įgyvendinimo tvarkos apraše. Visi organizacinės kultūros lygiai ir elementai yra svarbūs, tačiau vertybės rodo aukščiausią suvokimo lygį. Jei lyderių grupės vertybės pasitvirtina, kiti grupės nariai jas pripažįsta, tuomet palaipsniui vertybės virsta įsitikinimais, o vėliau – prielaidomis. Pripažintos vertybės užsifiksuoja sąmonėje, o kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Tokiu būdu vertybės atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją – kaip žmonės turėtų komunikuoti ir elgtis (Patapas ir Labenskytė, 2013). *Vertybės* yra deklaruojamos visuose analizuotuose dokumentuose, tai rodo jų svarbą organizacijoje. Vertybių pasiskirstymas pagal tam tikrų vertybių akcentavimo dažnumą organizacijos dokumentuose pateikiamas 23 pav. Pagal tai, kokios vertybės yra deklaruojamos organizacijos dokumentuose, galima daryti išvadą, kokiomis vertybėmis vadovauja šios organizacijos lyderis ir kokias vertybes jis nori suformuoti organizacijoje.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis dokumentų analizės duomenimis.

### 24 pav. Dažniausiai dokumentuose pasitaikančių vertybių vizualizacija

Pagal pateiktame paveiksle pavaizduotą vertybių debesį matyti, jog pagal atliktą dokumentų analizę svarbiausiomis vertybėmis yra laikoma: atsakomybė ir nešališkumas.

Atlikus dokumentų (internetinio tinklalapio ir vidinių įmonės vidaus dokumentų analizę) nustatyta, jog tiriamojoje organizacijoje yra naudojamas *symbolis* - įmonės logotipas, tačiau dokumentuose nėra paaiškinta simbolių reikšmė ir naudojimo taisyklės. Simbolių prasmė ir svarba bus analizuojama atliekant darbuotojų ekspertinį bei anketinį tyrimą.

*Ritualų* (ceremonijų ir tradicijų) analizė bus atliekama apklausiant įmonės darbuotojus, siekiant išsiaiškinti organizacijoje vykstančius ritualus, lyderio vaidmenį juos įtvirtinant organizacijoje bei jų reikšmę organizacinei kultūrai.

**Dokumentų analizės rezultatų apibendrinimas.** Atliekant dokumentų analizės tyrimą buvo identifikuoti tokie pagrindiniai organizacinės kultūros elementai: socializacija, mokymasis, tikslai, vertybės ir bendravimas. Dažniausiai dokumentuose deklaruojamos vertybės: atsakomybė, nešališkumas, pagarba, teisingumas ir profesionalumas. Tai atspindi, kokias vertybes viešai deklaruoja ir skelbia tiriamos organizacijos vadovas - lyderis. Atlikus socialinės atsakomybės dokumentų analizę išryškėjo organizacijos puoselėjamas rūpestingumas ir socialinė atsakomybė prisidedant prie visuomenės gerovės problemų sprendimo. Tai formuoja patrauklų organizacijos įvaizdį ne tik darbuotojų, partnerių, klientų ir tiekėjų, tačiau ir visos visuomenės akyse. Organizacijos dokumentuose pateikiama informacija apie lyderystės ir organizacinės kultūros elementų raišką padeda susidaryti išorinį vaizdą apie organizaciją, deklaruojamas vertybes, organizacijos tikslus bei darbuotojų santykius. Atlikus dokumentų analizę, galima matyti, kokias vertybes organizacija ir organizacijos lyderis viešai skelbia arba deklaruoja organizaciniuose dokumentuose, tačiau, ar organizacija jomis iš tiesų vadovaujasi, bus tiriama atliekant ekspertinį interviu bei organizacijos darbuotojų anketinę apklausą.

### 3.2. Interviu analizės rezultatai: ekspertų požiūris

Tiriant lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime statybos organizacijoje, būtina suvokti organizacijoje dirbančių vadovų patirtį, sužinoti nuomones bei išgirsti jų požiūrį. Visi interviu dalyviai tyrime sutiko dalyvauti savu noru. Dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tema, interviu tikslais bei interviu trukme. Grupinis interviu buvo atliktas 2023 m. sausio 25 d., interviu dalyviams patogiu laiku. Interviu dalyvavusiems asmenims buvo iš anksto parengtas pusiau struktūruotas interviu klausimynas. Interviu įrašas su interviu dalyviais buvo atliekamas gyvai susitikimo metu. Atlikus interviu, buvo atliktas pažodinis interviu išrašas (transkripcija) ir atliktas duomenų nuasmeninimas siekiant užtikrinti tyrimo dalyvio anonimiškumą suteikiant kiekvienam interviu dalyviui tam tikrą kodą (ID1, ID2, ID3, ID4, ID5). Duomenys koduojami ir analizuojami kokybinių tyrimų analizės programa "MAXQDA Analytics Pro 2022". Šiame tyrime pateikiama ekspertų nuomonių analizė, kuri

atskleidžia lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime statybos organizacijoje. Šiam kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinkti organizacijoje dirbantys vadovaujantys asmenys.

Atliekant tyrimo analizę, MAXQDA programos pagalba buvo parengta kodų sistema: tinkamiausi teksto fragmentai iš sudarytos transkripcijos buvo koduojami, pagal šiuos kodus buvo sukurtos kategorijos (codes) ir dviejų lygių subkategorijos (subcodes). Subkategorijos buvo sudaromos atsižvelgiant į diskusijos dalyvių pateiktus atsakymus ir su tema susijusias ekspertų patirtis, požiūrius, nuomones bei rekomendacijas. Atliekant kategorijų ir subkategorijų analizę, rezultatai yra pateikiami MAXQDA programa braižant modelius (MAXMap), juose pateikiant kodų ir jų žemesnio lygmens kodų vaizdą. Iš viso subkategorijoms buvo priskirti 202 patvirtinantys teiginiai. 25 paveiksle pateikiamos grupinio interviu atsakymų analizės metu išskirtos kategorijos.

| Code System  | 202 |
|--|-----|
| > Lyderio vaidmuo organizacijos valdymo filosofijos kūrime | 54  |
| > Lyderio vaidmuo organizacinės aplinkos formavime         | 40  |
| > Lyderio vaidmuo motyvavimo sistemos kūrime               | 18  |
| > Lyderio vaidmuo kontrolės sistemos kūrime                | 17  |
| > Lyderio vaidmuo mokymosi kultūros kūrime                 | 5   |
| > Lyderio vaidmuo socializacijos procese                   | 15  |
| > Lyderio vaidmuo komunikacinio tinklo formavime           | 40  |
| > Ekspertų rekomendacijos                                  | 13  |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

25 pav. Grupinio interviu analizės kategorijų (kodų) sistema

**Lyderio vaidmuo organizacijos valdymo filosofijos kūrime.** Analizuojant ekspertams užduotus klausimus apie lyderio perteikiamą organizacijos filosofiją, tikslus, lyderiui būdingus moralės principus ir būdus, kaip lyderis perduoda pavaldiniams šias vertybes, buvo išskirtos 3 subkategorijos:

- 1) lyderio vaidmuo organizacijos misijos, vizijos ir tikslų nustatyme (žr. 26 pav.),
- 2) lyderio formuojamos ir perduodamos vertybės organizacijoje (žr. 27 pav.),
- 3) lyderio vaidmuo organizacijos simbolių kūrime (žr. 28 pav.).

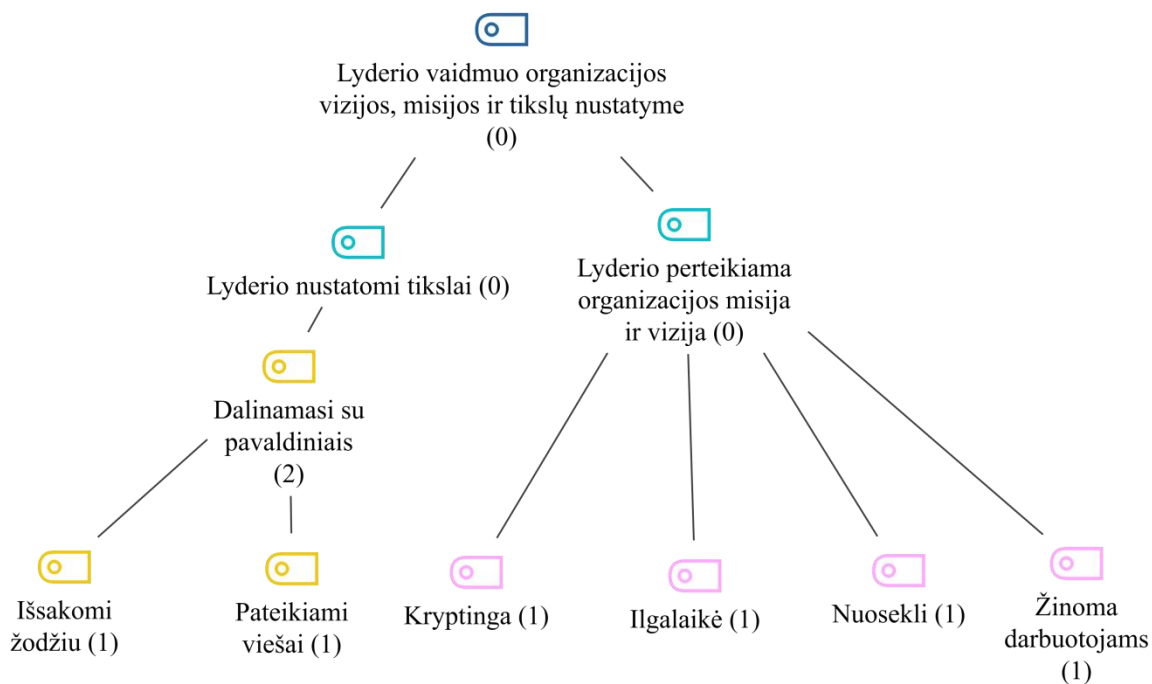
1 Lentelė. Lyderio vaidmuo organizacijos misijos, vizijos ir tikslų nustatyme

| Eil. Nr. | Subkategorija     | Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)  |
|----------|-------------------|---|
| 1.       | Tikslų nustatymas | - Pasidalina lyderis tais tikslais ir siekiais, dažnai tai būna metų gale ar metų pradžioje<...> Įmonės tikslai ir siekiai yra išdėstomi viešai, kas kartą apie juos lyderis primena, skatindamas kuo tiksliau atlikti darbuotojams pavestas užduotis "(ID1);<br>- <...> tikslas yra žinomas - darbus atlikti kuo geriau, tiksliau ir tvarkingiau, kad išliktų tarpusavio bendradarbiavimas, kad klientai būtų patenkinti atliktais darbais ir būtų grįžtamasis ryšys. <...> Tikslai išsakomi žodžiu <...> (ID2); |

|    |                                       |   |
|----|---------------------------------------|---|
| 2. | <b>Misijos ir vizijos perteikimas</b> | <p>- &lt;...&gt; vizija yra žinoma, &lt;...&gt;vizija yra su lyderiu aptariama metų pradžioje, &lt;...&gt;kad atitiktų ne tik mūsų lūkesčius, bet labai svarbu ir užsakovų neapvilti (ID2);</p> <p>- &lt;...&gt;vizijos perteikimas nukreipia teisinga linkme. &lt;...&gt;mes tai žinome ir kasmet nuosekliai to siekiame. &lt;...&gt; Vizija yra žinoma ne vieneriems metams, o ilgalaikė(ID3);</p> <p>- &lt;...&gt;įmonės filosofija pagrįsta visapusišku tobulėjimu ir ėjimu į priekį”(ID1).</p> |
|----|---------------------------------------|---|

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

Perteikiant organizacijos misiją ir viziją, interviu dalyviai nurodė, jog misija ir vizija yra darbuotojams žinoma: “<...> vizija yra žinoma, <...>vizija yra su lyderiu aptariama metų pradžioje, <...>kad atitiktų ne tik mūsų lūkesčius, bet labai svarbu ir užsakovų neapvilti”(ID2); kryptinga: “<...>vizijos perteikimas nukreipia teisinga linkme” (ID3); “<...>įmonės filosofija pagrįsta visapusišku tobulėjimu ir ėjimu į priekį”(ID1); nuosekli: <...>mes tai žinome ir kasmet nuosekliai to siekiame” (ID3); ilgalaikė: “Vizija yra žinoma ne vieneriems metams, o ilgalaikė. (ID3). Analizuojant dalyvių atsakymus dėl lyderio nustatomų ir perteikiamų tikslų, keli ekspertai pabrėžė, jog tikslais yra dalinamasi su pavaldiniais: “Pasidalina lyderis tais tikslais ir siekiais, dažnai tai būna metų gale ar metų pradžioje<...>”( ID1); <...> tikslas yra žinomas - darbus atlikti kuo geriau, tiksliau ir tvarkingiau, kad išliktų tarpusavio bendradarbiavimas, kad klientai būtų patenkinti atliktais darbais ir būtų grįžtamasis ryšys.” (ID2); tikslai yra išsakomi žodžiu: “Tikslai išsakomi žodžiu, bet kaip daug metų jau dirbti toje pačioje įmonėje, tai žinai, ko iš tavęs nori ir reikalauja.” (ID2) ir pateikiama viešai: “Įmonės tikslai ir siekiai yra išdėstomi viešai, kas kartą apie juos lyderis primena, skatindamas kuo tiksliau atlikti darbuotojams pavestas užduotis ( ID1). Vizualizacija pateikiama 26 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

26 pav. Lyderio vaidmens organizacijos vizijos, misijos ir tikslų nustatyme modelis

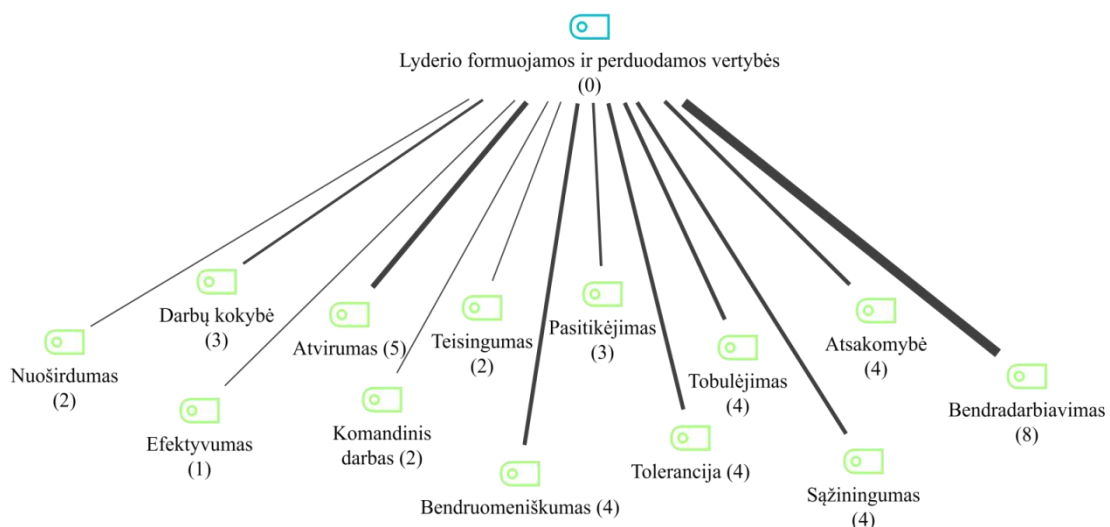
2 Lentelė. Lyderio formuojamos ir perduodamos vertybės organizacijoje

| Eil. Nr. | Subkategorija     | Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)  |
|----------|-------------------|---|
| 1.       | Darbų kokybė      | <i>išlaikyti gerą vardą palaikydami atliekamų darbų kokybę kad &lt;...&gt; darbai būtų kokybiški ir atitiktų būtent jo įsivaizduojamą viziją. &lt;...&gt; reikalauja to ir iš mūsų. (ID1).</i>                            |
| 2.       | Nuoširdumas       | <i>išskirčiau sąžiningumą ir nuoširdumą (ID4), Mūsų lyderis yra labai žmogiškas. &lt;...&gt; jis sutinka kaip draugas&lt;...&gt; (ID1).</i>   |
| 3.       | Efektyvumas       | <i>- Lyderiui būdingas konkretumas ir darbų planavimas, tuomet sklandžiau vyksta darbai.” (ID5)</i>   |
| 4.       | Atvirumas         | <i>- &lt;...&gt;nevynioja žodžio į vatą, išsako viską tiesiai šviesiai, kaip viskas yra.” (ID4); - &lt;...&gt;mes bendraujam atvirai, pasišnekame (ID3);</i>  |
| 5.       | Komandinis darbas | <i>- Susirenkame, pasitariame dėl objekto, kaip ką darome ir tuomet būna aišku, mažiau blaškymosi ir neaiškumų turime.”(ID5)</i>  |
| 6.       | Teisingumas       | <i>- Lyderis, sakyčiau, yra griežtas, bet teisingas.” (ID2), darbų kokybę “&lt;...&gt;išlaikyti gerą vardą palaikant atliekamų darbų kokybę.” (ID1)</i>   |
| 7.       | Bendruomeniškumas | <i>- Atvirai sakant - darbo kolektyvas man kaip antra šeima.” (ID3); vasarinės išvykos su šeimos nariais, suartina ne tik kolektyvą, bet ir šeimos narius, sukuria šeimyniškumo, bendruomeniškumo jausmą.” (ID4)</i>      |
| 8.       | Pasitikėjimas     | <i>- Duoda ir savo patarimų, ir leidžia patiems apsispręst &lt;...&gt; (ID2); - Jaučiame pasitikėjimą mumis.” (ID3);</i>  |
| 9.       | Tolerancija       | <i>- Įmonėje puoselėjamas tolerantiškas elgesys.” (ID1),</i>  |
| 10.      | Tobulėjimas       | <i>- Dalyvavimas statybos parodose prisideda prie tobulėjimo, nes ten pamatome technologinių naujovių, kurias galime pritaikyti savo darbe. (ID4)</i>   |
| 11.      | Sąžiningumas      | <i>- &lt;...&gt;išskirčiau sąžiningumą” (ID4); -&lt; sąžiningumas, tvarkingumas - šios lyderio savybės labiausiai imponuoja.” (ID3)</i>   |
| 12.      | Bendradarbiavimas | <i>- Įmonėje sukurta komanda siekia bendrų tikslų padėdami vienas kitam ir palaikydami, patardami. &lt;...&gt; vyksta abipusis bendravimas. (ID1); mes visąlaik apsikalbame, apsitariame terminus, darbų eigą. (ID5);</i> |
| 13.      | Atsakomybė        | <i>- Lyderis neša atsakomybę už kiekvieną iš mūsų ir visą įmonę” (ID4)</i>  |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

Analizuojant ekspertų atsakymus, buvo išskirta 13 vertybių, kurias ekspertai atpažįsta vertindami lyderio elgesį. ...pav. atsispindi vertybių dažniai interviu dalyvių atsakymuose: “Įmonėje sukurta komanda siekia bendrų tikslų padėdami vienas kitam ir palaikydami, patardami. <...> vyksta abipusis bendravimas. <...>darbuotojai yra skatinami kalbėtis, pasisakyti bei padėti vienas kitam. (ID1); <...> jeigu darbuose iškyla nesklaidumai, neaiškumai, - lyderis visada operatyviai ieško sprendimo būdo, susirenkant, pasitariant; <...> mes visąlaik apsikalbame, apsitariame terminus, darbų eigą. (ID5); <...> jeigu matome, kad kažkas negerai, kalbamės kartu ir sprendžiame, <...> kartu žiūrime analizuojame, tariamės, ką reikia tobulinti ir keisti, jeigu tai reikalinga. (ID3). Bendradarbiavimas yra

dažniausiai interviu dalyvių minima vertybė, todėl galima teigti, jog organizacijoje yra formuojama bendradarbiavimo kultūra. Tai patvirtina teorinėje analizėje pateiktų tyrėjų išvadas, jog statybos organizacijos sėkmei didelę įtaką daro bendravimas ir bendradarbiavimas, tai stiprina vertybes ir organizacijos kultūrą. Kalbėdami apie lyderio elgesį ir jam būdingus moralinius principus, ekspertai išskiria ir kitas vertybes: atvirumą: “<...>nevynioja žodžio į vatą, išsako viską tiesiai šviesiai, kaip viskas yra.” (ID4); “Gera jo savybė yra ta, kad jis nesideda kažkokių kaukių ir tai leidžia mums jį geriau pažinti, todėl mums yra ir žinomos jo savybės ir galime patys prie jo lengviau prisitaikyti.” (ID1); <...> bet kada galima jam skambinti, ateiti pasikalbėti<...>mes bendraujam atvirai, pasišnekame <...>Bendraujame tarpusavyje paprastai ir aiškiai.” (ID3); atsakomybę “Lyderis neša atsakomybę už kiekvieną iš mūsų ir visą įmonę” (ID4); sąžiningumą “<...>išskirčiau sąžiningumą” (ID4); <...> lyderiui yra būdingos tam tikros savybės, padedančios vystyti verslą sąžiningai<...>” (ID1); “< sąžiningumas, tvarkingumas - šios lyderio savybės labiausiai imponuoja.” (ID3), tobulėjimo skatinimas “Dalyvavimas statybos parodose prisideda prie tobulėjimo, nes ten pamatome technologinių naujovių, kurias galime pritaikyti savo darbe. (ID4), toleranciją “Įmonėje puoselėjamas tolerantiškas elgesys.” (ID1), bendruomeniškumą “Atvirai sakant - darbo kolektyvas man kaip antra šeima.” (ID3); vasarinės išvykos su šeimos nariais, suartina ne tik kolektyvą, bet ir šeimos narius, sukuria šeimyniškumo, bendruomeniškumo jausmą.” (ID4), pasitikėjimą “Duoda ir savo patarimų, ir leidžia patiems apsispręst, ir pamoko ir visada padeda, kai pagalba yra reikalinga.” (ID2); “Jaučiame pasitikėjimą mumis.” (ID3); <...>kolektyve vyrauja pasitikėjimas <...>” (ID4), teisingumą “Lyderis, sakyčiau, yra griežtas, bet teisingas.” (ID2), darbų kokybę “<...>išlaikyti gerą vardą palaikant atliekamų darbų kokybę.” (ID1), komandiškumas “Susirenkame, pasitariame dėl objekto, kaip ką darome ir tuomet būna aišku, mažiau blaškymosi ir neaiškumų turime.” (ID5), efektyvumas “Lyderiui būdingas konkretumas ir darbų planavimas, tuomet sklandžiau vyksta darbai.” (ID5).



27 pav. Lyderio formuojamų ir perduodamų vertybių organizacijoje modelis

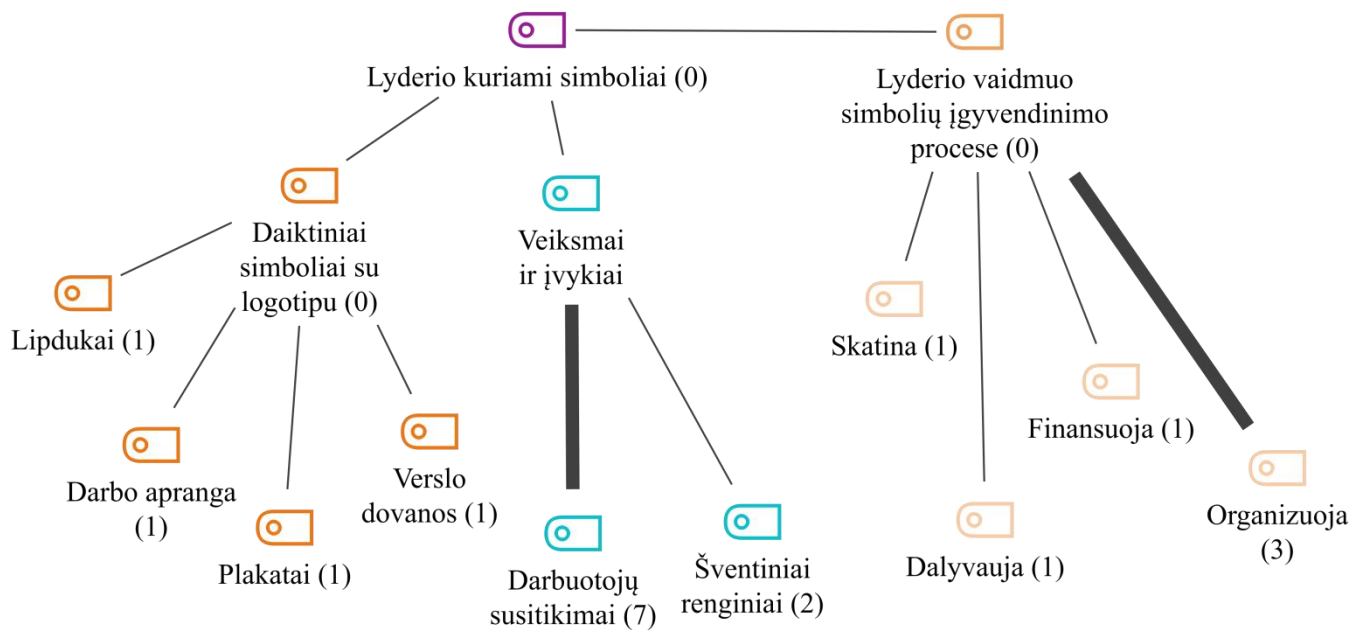
### 3 Lentelė. Lyderio vaidmuo organizacijos simbolių kūrime

| Eil. Nr. | Subkategorija              | Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)  |
|----------|----------------------------|---|
| 1.       | Lyderio kuriami simboliai  | - <...>lipdukus su logotipu klijuojame ant automobilių, statybinės technikos. <...>Turime -<br>- <...> darbo drabužius su logotipu, kepuraites. <...>Šiomet gavome, darbuotojai ir darbuotojų vaikai, kalėdines dovanėles iš vadovo su įmonės simbolika.” (ID1);<br>- Simboliai yra naudojami ir objektuose ant įvairių atitvarų ir tvorų.” (ID4);<br>- Vasarą vyksta dienos stovykla.<...>Nauja tradicija - penktadieniniai pietūs.visada paminimi gimtadieniai ir didžiosios kalendorinės šventės.” (ID2) |
| 2.       | Simbolių prasmės žinojimas | - Žinome tik įmonės pavadinimo kilimo istoriją, ką reiškia spalvos - ne. “ (ID1);<br>- Tik įmonės pavadinimo istoriją žinome.” (ID3).   |
| 3.       | Simbolių teikiama nauda    | - Tai sukelia pasididžiavimą savo įmone ir, kad aš joje dirbu. Darbuotojai jaučiasi, jog jais rūpinamasi.. <...> tai padeda pasijusti įmonės dalimi.(ID1);<br>- <...>ryškus logotipas atkreipia dėmesį.”(ID5);<br>- Darbo drabužiai su įmonės simboliais teigiamai veikia darbuotojus.” (ID3).  |

Saltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

Organizacijoje yra naudojami daiktiniai simboliai bei veiksmai ir įvykiai, kaip simboliai. Visi daiktiniai simboliai yra naudojami su įmonės logotipu. Interviu dalyviai minėjo šiuos daiktinius simbolius: lipdukus “<...>lipdukus su logotipu klijuojame ant automobilių, statybinės technikos.” (ID1); darbo aprangą “Turime <...> darbo drabužius su logotipu, kepuraites.”(ID1); plakatus “Simboliai yra naudojami ir objektuose ant įvairių atitvarų ir tvorų.” (ID4); verslo dovanas “Šiomet gavome, darbuotojai ir darbuotojų vaikai, kalėdines dovanėles iš vadovo su įmonės simbolika.” (ID1). Simboliniais veiksmais ir įvykiais yra įvardijami įvairūs darbuotojų susitikimai: “Mūsų įmonėje yra puoselėjama tradicija susiburti.<...> Lyderis įmonėje suburia kolektyvą, vaišina pietumis, organizuoja išvykas. <...>Kartas nuo karto visi kartu vykstame į keliones, ekskursijas, užsiėmimus.” (ID1); “Vasarą vyksta dienos stovykla.<...>Nauja tradicija - penktadieniniai pietūs.” (ID2); ir minimi šventiniai renginiai “<...>švenčiame įmonės darbuotojų gimtadienius, sveikinam vienas kitą, valgome tortą.” (ID1); “<...>visada paminimi gimtadieniai ir didžiosios kalendorinės šventės. (ID2). Atliekant tyrimą buvo svarbu išsiaiškinti ne tik, kokius simbolius lyderis kuria organizacijoje, tačiau ir tai, ar darbuotojai žino simbolių prasmę. Iš pasisakymų daroma išvada, jog simbolių kilimo istorija ir jų prasmė yra mažai žinoma: “Žinome tik įmonės pavadinimo kilimo istoriją, ką reiškia spalvos - ne. “ (ID1); “Tik įmonės pavadinimo istoriją žinome.” (ID3). Iš pasisakymų apie simbolių teikiama naudą, daroma išvada, jog organizacijoje naudojami simboliai teikia pasididžiavimą įmone: “Tai sukelia pasididžiavimą savo įmone ir, kad aš joje dirbu.” (ID1); tapatumo jausmą: “Manau labai padeda įsitraukt į darbo kolektyvą bendra darbo apranga su įmonės simbolika - tai padeda pasijusti įmonės dalimi.” (ID1); atkreipia aplinkinių dėmesį: “<...>ryškus logotipas atkreipia dėmesį.”(ID5); teigiamai veikia darbuotojus, jie jaučia rūpestingumą: “Darbuotojai jaučiasi, jog jais rūpinamasi.

“(ID1); “Darbo drabužiai su įmonės simboliais teigiamai veikia darbuotojus.” (ID3). Visi dalyviai patvirtino, jog lyderis dalyvauja šių simbolių kūrimo ir įgyvendinimo procese. Atlikus lyderio vaidmens organizacijos simbolių kūrime analizę, galima teigti, jog tiriamoje organizacijoje naudojami įvairūs simboliai, kurie formuoja bendrą darbuotojų požiūrį į organizaciją ir suteikia tapatumo jausmą. Vienas iš tobulintinų aspektų, padėsiančių darbuotojams geriau pažinti organizacinę kultūrą - simbolių prasmės suvokimas.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

28 pav. Lyderio vaidmens simbolių kūrimo ir įgyvendinimo procese modelis

**Lyderio vaidmuo organizacinės aplinkos formavime.** Analizuojant klausimus ir dalyvių pasisakymus apie organizacijos organizacinės kultūros formavimo aspektus, buvo siekiama sužinoti ekspertų požiūrį ir patirtis apie lyderio kuriamas tradicijas, ritualus ir ceremonijas, bei lyderio dalyvavimą jų kūrimo ir įgyvendinimo procese siekiant išsiaiškinti, kokia elgsena darbuotojams yra svarbi, kokias tai simbolizuoja vertybes. Interviu klausimais taip pat buvo siekiama sužinoti, kokių ritualų ar ceremonijų, dalyvių nuomone, stinga šioje organizacijoje.

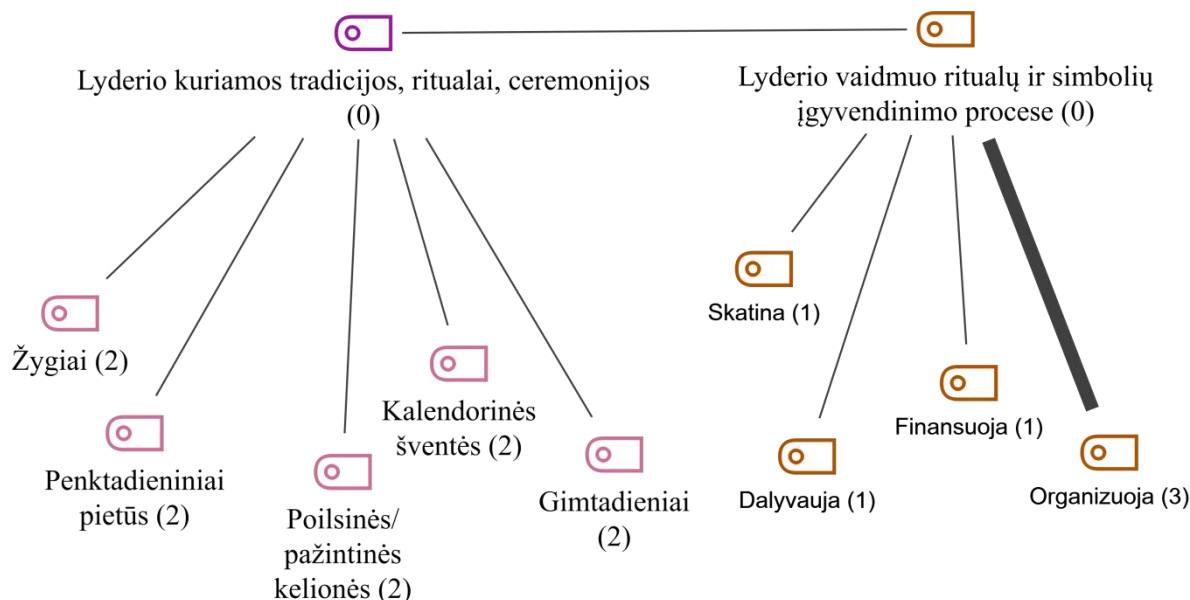
4 Lentelė. Lyderio kuriamos tradicijos, ritualai ir ceremonijos

| Eil. Nr. | Subkategorija                         | Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)   |
|----------|---------------------------------------|--|
| 1.       | <b>Penktadieniai pietūs</b>           | - <i>Kiekvieną penktadienį įmonės administracija stengiasi pietauti kartu, aptarti savaitės įvykius, problemas, pakelti nuotaiką.</i> (ID1)<br>- <i>Mūsų įmonėje yra puoselėjama tradicija susiburti</i>   |
| 2.       | <b>Žygiai</b>                         | - <i>Vasarą vyksta dienos stovykla &lt;...&gt; baidarių žygiai.</i> (ID2)<br>- <i>Ne tik vasarą vyksta kolektyvo išvykos.</i>  |
| 3.       | <b>Poilsinės/ pažintinės kelionės</b> | <i>Kartas nuo karto visi kartu vykstame į keliones, ekskursijas, užsiėmimus. Taip kurdami teigiamą atmosferą ir gerus santykius su kolegomis.</i> (ID1)<br>- <i>&lt;...&gt; organizuoja išvykas.</i>   |
| 4.       | <b>Kalendorinės šventės</b>           | <i>&lt;...&gt; visada paminimi gimtadieniai ir didžiosios kalendorinės šventės.</i> (ID2);<br>- <i>Smagiausias dalykas, kai lyderis organizuoja vyriškus pasisėdėjimus, pvz. paminima Tarptautinė vyrų diena.</i>  |
| 5.       | <b>Gimtadieniai</b>                   | <i>“Mes švenčiame įmonės administracijos darbuotojų gimtadienius, sveikinam vienas kitą, valgome tortą.”</i> (ID1)   |
| 6.       | <b>Lyderio įsitraukimas</b>           | -- <i>Aišku, kad pats dalyvauja, organizuoja ir finansuoja ir skatina, o kaip be jo? Jeigu tik turi galimybių ir nėra išvykęs, tai tikrai visada dalyvauja</i> (ID2)<br>- <i>Visa tai įtakoja, organizuoja ir finansuoja lyderis</i> (ID1)   |
| 7.       | <b>Darbuotojų jaučiama nauda</b>      | <i>&lt;...&gt; tai ir gerą emociją duoda ir kolektyvo sustiprinimą, ir gerina tarpusavio bendravimą.</i> (ID5)<br>- <i>Sukuria šeimyniškumo, bendruomeniškumo jausmą.</i> (ID4)<br>- <i>Daug naudos duoda toks bendravimas, jis būna artimesnis negu darbo aplinkoje. &lt;...&gt; Manau, kad tai labai motyvuoja ir prisideda prie geresnių rezultatų.</i><br>- <i>&lt;...&gt; mūsų įmonė yra pavyzdys, kuriuo dalinasi ir kiti.</i> (ID1) |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

Organizacijoje yra organizuojami šie tradiciniai renginiai: žygiai “*Vasarą vyksta dienos stovykla <...> baidarių žygiai.*” (ID2); penktadieniai bendri pietūs “*Kiekvieną penktadienį įmonės administracija stengiasi pietauti kartu, aptarti savaitės įvykius, problemas, pakelti nuotaiką.*” (ID1); poilsinės ir pažintinės kelionės “*Kartas nuo karto visi kartu vykstame į keliones, ekskursijas, užsiėmimus. Taip kurdami teigiamą atmosferą ir gerus santykius su kolegomis.*” (ID1); minimos kalendorinės šventės ir gimtadieniai “*<...> visada paminimi gimtadieniai ir didžiosios kalendorinės šventės.*” (ID2); “*Mes švenčiame įmonės administracijos darbuotojų gimtadienius, sveikinam vienas kitą, valgome tortą.*” (ID1). Apklaustųjų teigimu tai skatina, organizuoja, dalyvauja ir finansuoja organizacijos vadovas-lyderis. Interviu metu buvo stengiamasi sužinoti, kokią naudą, ekspertų nuomone, tai teikia jiems ir organizacijai. Vieni teigia, jog tai stiprina kolektyvą, gerina tarpusavio santykius “*<...> tai ir gerą emociją duoda ir kolektyvo sustiprinimą, ir gerina tarpusavio bendravimą.*” (ID5), motyvuoja ir gerina rezultatus “*Manau, kad tai labai motyvuoja ir prisideda prie geresnių rezultatų.*” (ID5); suartina kolektyvą “*Sukuria šeimyniškumo, bendruomeniškumo jausmą.*” (ID4); kuria pasididžiavimą “*mūsų įmonė yra pavyzdys, kuriuo dalinasi ir kiti.*” (ID1). Atsakant į klausimą, kokių ritualų ar ceremonijų, jų nuomone, stinga šioje organizacijoje, buvo išsakytos kelios nuomonės:

“Gal reiktų įvesti tradiciją kiekvieną rytą daryti trumpus susirinkimus prie kavos puodelio, per juos galima išspręsti įvairius einamus dienos klausimus.” (ID5), “Norėtusi į mėnesį kartą ar į mėnesį du kartus neformalaus ilgesnio bendro pasibuvimo, pasibendravimo (ne tik pvz. pietų metu).” (ID3); “Norėtusi asmeninio neformalaus periodinio susitikimo, pvz. kavos puodelio išgėrimas tarp vadovo ir darbuotojo pasidalinant idėjomis ir patirtimis. <...> Smagiai būtų su vadovu pasikalbėti pvz. kavinėje, negu jo kabinete (ID4).



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

29 pav. Lyderio vaidmens organizacinės aplinkos formavime modelis

**Lyderio vaidmuo motyvavimo sistemos kūrime.** Ekspertams buvo užduodami klausimai, siekiant išsiaiškinti, kaip lyderis juos įvertina, motyvuoja ir įgalina siekti bendrų organizacijos tikslų, kokiais būdais lyderis motyvuotų labiausiai.

5 Lentelė. Lyderio vaidmuo motyvavimo sistemos kūrime

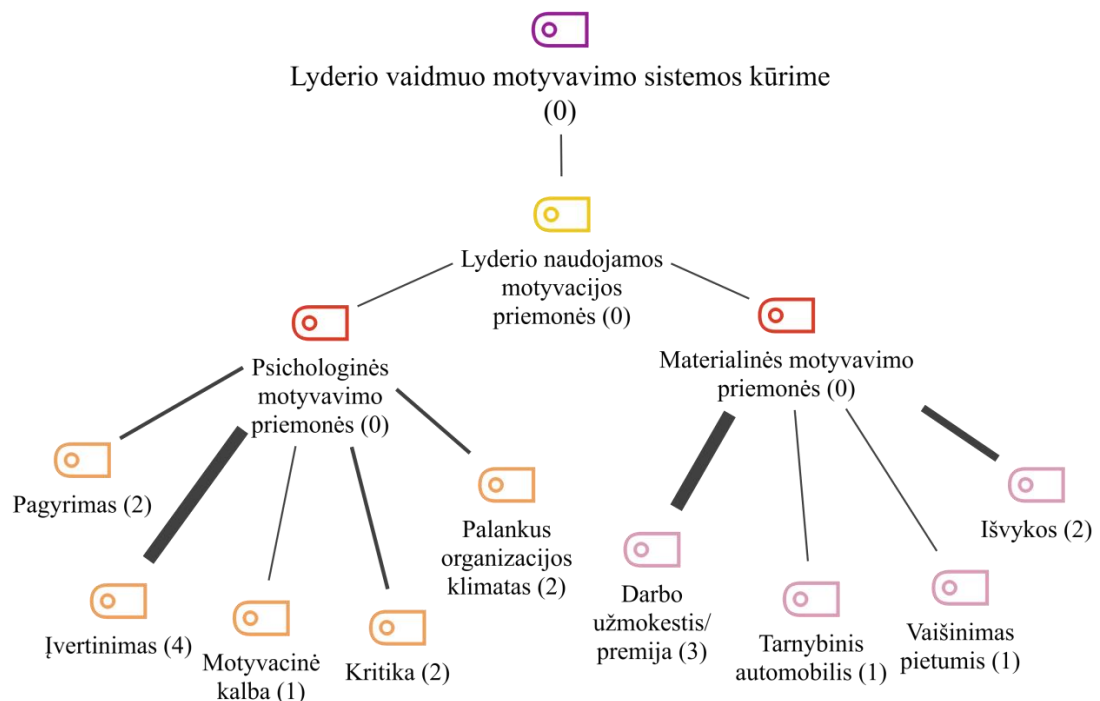
| Eil. Nr. | Subkategorija                               | Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)   |
|----------|---|--|
| 1.       | Darbuotojų poreikių identifikavimas         | <i>Kiekvienas apie motyvacines priemones su vadovu pasišnekame, ar tai pageidaujamas atlyginimas, ar pasiektų tikslų įvertinimas. &lt;...&gt; (ID4);<br/>Visada apsitariame tarpusavyje su vadovu, pasakau, ko aš norėčiau ir išgirstu, ką vadovas gali pasiūlyti (ID2).</i>   |
| 2.       | Psichologinių motyvavimo priemonių taikymas | <i>- Mums, darbuotojams, aktualu yra &lt;...&gt; įvertinimas, kaip pvz. metinis pokalbis (ID3),<br/>- Bendravimas ir geras žodis motyvuoja daugiau, nei premija.” (ID5),<br/>- Labai svarbu - darbinė aplinka ir įmonės klimatas.” (ID1),<br/>- Aš manau, kad yra reikalinga ir kritika ir pagyrimai, kaip saldainis ir bizūnelis.”(ID4)</i> |

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

|    |   |  |
|----|---|--|
| 3. | <b>Materialinių motyvavimo priemonių taikymas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vadovas atsižvelgdamas pagal kiekvieno darbo patirtį ir rezultatus nustato atlyginimą ir priedus.” (ID5),</li> <li>- Piniginis paskatinimas yra labai gerai, bet daug paskatinių gauname ir ne pinigine išraiška (ID5),</li> <li>- Motyvuoja ir piniginės premijos, bet tai tikrai nėra pagrindinis motyvas (ID1).</li> </ul> |
|----|---|--|

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

Atsakydami į interviu klausimus dalyviai nurodė, jog iš lyderio naudojamų motyvacijos priemonių svarbiausia yra įvertinimas: “Mums, darbuotojams, aktualu yra <...> įvertinimas, kaip pvz. metinis pokalbis, kurio metu yra aptariami praėjusių metų rezultatai ir ateinančių metų lūkesčiai.” (ID3), antroje vietoje tolygiai pasiskirstė nuomonės dėl pagyrimo “Bendravimas ir geras žodis motyvuoja daugiau, nei premija.” (ID5), palankaus organizacinio klimato kūrimo “Labai svarbu - darbinė aplinka ir įmonės klimatas.” (ID1), lyderio teikiamos kritikos “Kartais ir vadovo kritika paskatina.” (ID3), “Aš manau, kad yra reikalinga ir kritika ir pagyrimai, kaip saldainis ir bizūnelis.”(ID4). Iš materialinių motyvacijos priemonių dažniausiai minimas buvo darbo užmokestis ir piniginės premijos: “Vadovas atsižvelgdamas pagal kiekvieno darbo patirtį ir rezultatus nustato atlyginimą ir priedus.” (ID5), “Piniginis paskatinimas yra labai gerai, bet daug paskatinių gauname ir ne pinigine išraiška.” (ID5), “Motyvuoja ir piniginės premijos, bet tai tikrai nėra pagrindinis motyvas.” (ID1). 30 paveiksle matyti, kokios motyvacijos priemonės yra taikomos tiriamoje organizacijoje.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

30 pav. Lyderio naudojamų motyvacijos priemonių modelis

**Lyderio vaidmuo kontrolės sistemos kūrimo.** Vykstant diskusijai buvo stengiamasi išsiaiškinti vykdomos kontrolės organizacijoje dažnį ir identifikuoti vykdomos kontrolės privalumus bei trūkumus.

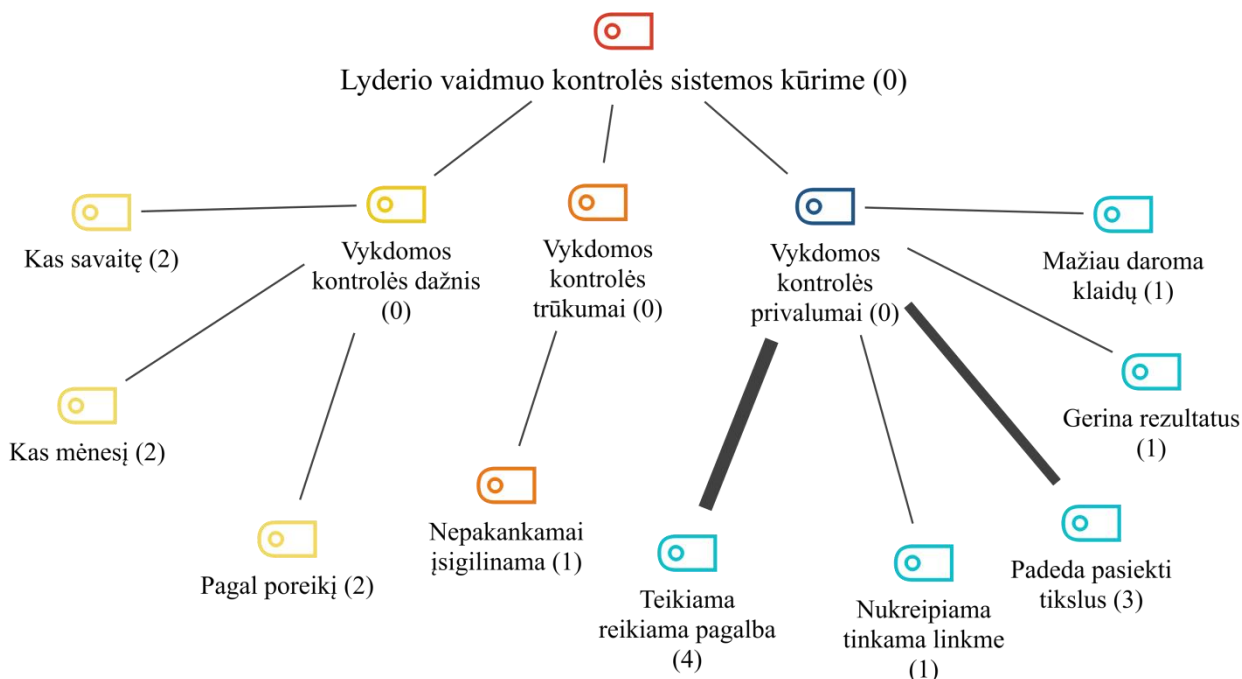
6 lentelė. Lyderio vaidmuo darbo kontrolės sistemos kūrimo

| Eil. Nr. | Subkategorija                                | Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)   |
|----------|--|--|
| 1.       | <b>Darbu kontrolės vykdymo periodiškumas</b> | - <i>Vyksta savaitiniai susirinkimai ir kas mėnesiniai&lt;...&gt;.”(ID4),</i><br>- <i>Vyksta betarpiškas lyderio dalyvavimas statybos procesuose (ID3),</i><br>- <i>Be savaitinių ir mėnesinių susirinkimų, nuolat vyksta darbo sąnaudų aptarimai, sąmatų skaičiavimai. Pateikiame savo įvairius paskaičiavimus ir ataskaitas už kiekvieną objektą.” (ID5).</i>  |
| 2.       | <b>Vykdomos kontrolės privalumai</b>         | - <i>Kontrolę labiau įvardinčiau, kaip pagalbą ir nukreipimą tinkama linkme. Kontrolės yra tiek, kiek reikalinga pagal situaciją.” (ID2),</i><br>- <i>Kontrolė ir pagalba visada reikalinga, nes statybose iškyla įvairių situacijų.” (ID5).</i><br>- <i>Vienareikšmiai kontrolė yra reikalinga. Kontrolė padeda nustatyti atsakomybes. analizuojame, tariamės, ką reikia tobulinti ir keisti, jeigu tai reikalinga.” (ID3),</i><br>- <i>Jeigu vykdome planus, kontrolės būna mažiau. Jeigu mato, kad atsiliegame nuo plano, tai tada paskatina.(ID4).</i> |
| 3.       | <b>Vykdomos kontrolės trūkumai</b>           | <i>&lt;...&gt;kartais būna nepakankamai įsigilinama į visą darbo procesą, todėl kartais įvyksta nesusikalbėjimas su vadovu ir padaromos neteisingos išvados (ID1).</i>   |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

Kontrolė organizacijoje vykdoma tam tikru periodiškumu: kas savaitę / mėnesį: “*Vyksta savaitiniai susirinkimai ir kas mėnesiniai<...>.”(ID4),* bei pagal poreikį ir situaciją: “*Vyksta betarpiškas lyderio dalyvavimas statybos procesuose. Ar telefonu, ar tiesiogiai susitinkant aptariama darbų eiga. Kontrolė vyksta, ji reikalinga ir tai atsispindi galutiniuose rezultatuose.” (ID3),* “*Be savaitinių ir mėnesinių susirinkimų, nuolat vyksta darbo sąnaudų aptarimai, sąmatų skaičiavimai. Pateikiame savo įvairius paskaičiavimus ir ataskaitas už kiekvieną objektą.” (ID5).* Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti organizacijoje vykdomos kontrolės darbuotojų jaučiamus trūkumus ir privalumus. Matyti tai, jog privalumų yra pateikiama daugiau. Dažniausiai minimas kontrolės privalumas - tai vadovo-lyderio teikiama pagalba “*Kontrolę labiau įvardinčiau, kaip pagalbą ir nukreipimą tinkama linkme. Kontrolės yra tiek, kiek reikalinga pagal situaciją.” (ID2),* “*Kontrolė ir pagalba visada reikalinga, nes statybose iškyla įvairių situacijų.” (ID5).* Kita svarbus, ekspertų nurodytas kontrolės aspektas - kontrolė padeda pasiekti tikslus: “*Vienareikšmiai kontrolė yra reikalinga. Kontrolė padeda nustatyti atsakomybes. Lyderiui teikiamos objektų ataskaitos, kartu žiūrime analizuojame, tariamės, ką reikia tobulinti ir keisti, jeigu tai reikalinga.” (ID3),* “*Jeigu vykdome planus, kontrolės būna mažiau. Jeigu mato, kad atsiliegame nuo plano, tai tada paskatina.” (ID4).* Lyderiui vykdant kontrolę, interviu dalyviai išvelgia vieną trūkumą, jog kartais nepakankamai vadovas įsigilina į situaciją “*<...>kartais būna nepakankamai įsigilinama į visą darbo procesą, todėl kartais įvyksta nesusikalbėjimas su vadovu*

ir padaromos neteisingos išvados.” (ID1). 31 paveiksle pavaizduota vykdomos kontrolės periodiškumas, bei kontrolės privalumai ir trūkumai.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

31 pav. Lyderio vaidmuo kontrolės sistemos kūrimo modelis

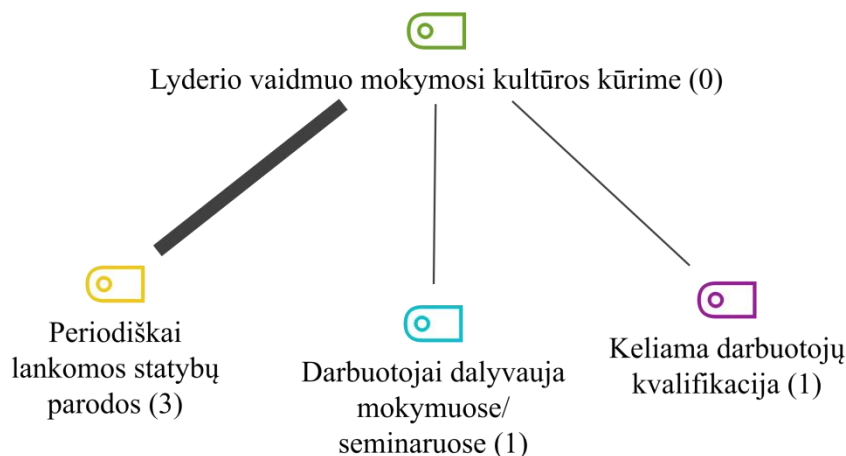
**Lyderio vaidmuo mokymosi kultūros kūrimo.** Analizuojant lyderio vaidmenį kuriant mokymosi kultūrą organizacijoje, buvo stengiamasi išsiaiškinti, kokiais būdais yra vykdomas mokymosi procesas ir kokią naudą tai teikia darbuotojams.

7 lentelė. Lyderio vaidmuo mokymosi kultūros kūrimo

| Eil. Nr. | Subkategorija                               | Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)   |
|----------|---|--|
| 1.       | Lyderio vaidmuo darbuotojų mokymosi procese | - <...> lyderis skatina tobulėti ir kelti kvalifikaciją.” (ID4),<br>- Lyderis skatina mokymus ir dalyvaujame nuolat įvairiuose seminaruose, mokymuose<...> (ID1),<br>- Lankome statybos parodas užsienyje<...>” (ID5), <...>lankome parodas.” (ID1).<br>- Dalyvavimas statybos parodose prisideda prie tobulėjimo, nes ten pamatome technologinių naujovių, kurias galime pritaikyti savo darbe (ID4). |

Iš 32 pav. matyti, jog organizacijoje skatinamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimas “<...> lyderis skatina tobulėti ir kelti kvalifikaciją.” (ID4), darbuotojų dalyvavimas mokymuose ir

seminaruose: “Lyderis skatina mokymus ir dalyvaujame nuolat įvairiuose seminaruose, mokymuose<...> (ID1), bei parodų lankymas: “Lankome statybos parodas užsienyje<...>” (ID5), <...>lankome parodas.” (ID1). Interviu dalyviai atsakydami į klausimus pateikia šių mokymosi priemonių naudą: “Ypatingai naujam darbuotojui to reikia.” (ID1), “Dalyvavimas statybos parodose prisideda prie tobulėjimo, nes ten pamatome technologinių naujovių, kurias galime pritaikyti savo darbe.” (ID4), “Lankome statybos parodas užsienyje, pasisemiame naujų minčių, naujų idėjų. Tai labai naudinga.”(ID5)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

32 pav. Lyderio vaidmens mokymosi kultūros kūrime modelis

**Lyderio vaidmuo socializacijos procese.** Tyrimo metu buvo stengiamasi išsiaiškinti lyderio vaidmenį naujų darbuotojų adaptacijos ir socializacijos procese, supažindinant su organizacijos vertybėmis ir darbo aplinka.

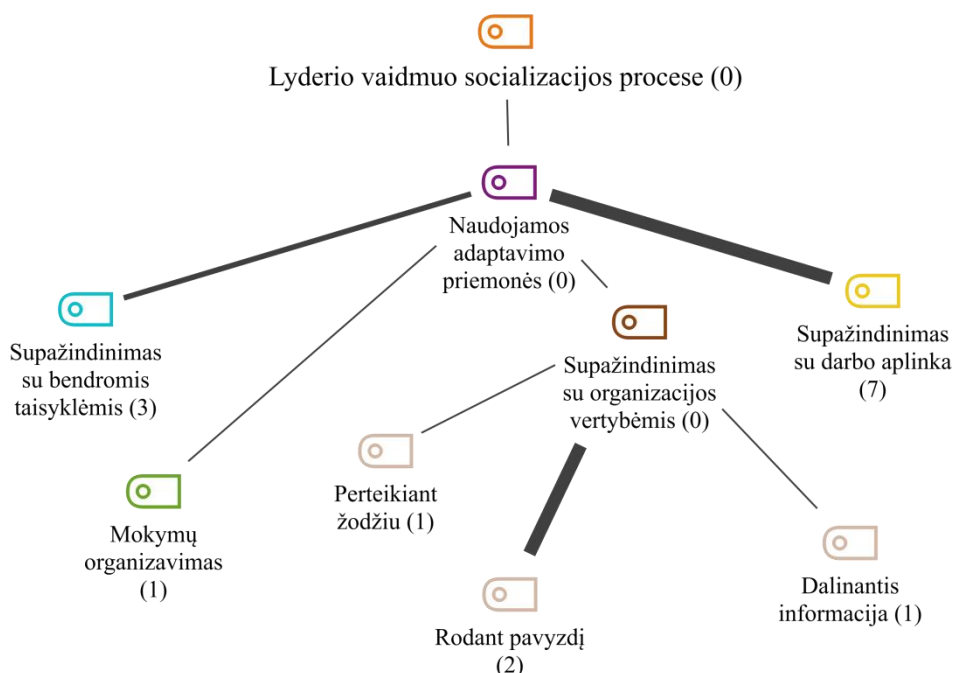
8 lentelė. Lyderio vaidmuo socializacijos procese

| Eil. Nr. | Subkategorija                              | Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)  |
|----------|--|---|
| 1.       | Instruktavimas/<br>mokymas                 | - Įmonėje yra patvirtintos darbo, elgesio, lygių galimybių, vidaus tvarkos ir kt. tvarkos. Su šiomis taisyklėmis stengiamasi supažindinti jau pirmą darbo dieną.<...> (ID1)   |
| 2.       | Supažindinimas su organizacijos vertybėmis | - Lyderis vertybes perduoda komunikuojant ir rodant savo pavyzdį (ID1);<br>- Svarbu naujam darbuotojui tai, jog visada galėtų susisiekti tiesiogiai ar telefonu su savo tiesioginiu vadovu iškilus klausimams ar neaiškumams (ID3). |

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

|    |  |  |
|----|--|--|
| 3. | <b>Supažindinimas su darbo aplinka</b> | <p>- Kai tik pradėjau dirbti, vadovas supažindino su darbo pobūdžiu, paaiškino ką ir kaip daryti, pasidalino reikalingais kontaktais, vežiojo po objektus, supažindino su kolegomis.” (ID2),</p> <p>- Darbų vadovai statybos darbininkus supažindina su komanda, nukreipia ir parodo objektus.” (ID1).</p> |
|----|--|--|

33 paveiksle pateikiamos grupinio interviu analizės rezultatai, parodantys, kokios adaptavimosi priemonės yra naudojamos, kaip lyderis perduoda vertybes naujiems darbuotojams ir, kaip nauji darbuotojai dalyvauja socializacijos procese.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

33 pav. Lyderio vaidmens socializacijos procese modelis

Analizuojant ekspertų atsakymus yra išskiriamos 4 subkategorijos, nusakančios naudojamas adaptavimo priemones: supažindinimą su bendromis taisyklėmis ir organizacijos vertybėmis, mokymų organizavimą bei supažindinimą su darbo aplinka. Viena daugiausiai naudojamų adaptavimo priemonių šioje organizacijoje, ekspertų nuomone, yra supažindinimas su darbo aplinka: “Kai tik pradėjau dirbti, vadovas supažindino su darbo pobūdžiu, paaiškino ką ir kaip daryti, pasidalino reikalingais kontaktais, vežiojo po objektus, supažindino su kolegomis.” (ID2), “Ir dabar mes turim naujų vadovų, mes juos kviečiamės į tas pačias šventes<...> Stengiamės, kad naujas kolektyvo narys pasijustų kaip šeimoje<...> Darbų vadovai statybos darbininkus supažindina su komanda, nukreipia ir parodo objektus.” (ID1). Su organizacijos vertybėmis supažindinama žodžiu ir rodant pavyzdį: “Lyderis vertybes perduoda komunikuojant ir rodant savo pavyzdį.” (ID1) ir dalinantis reikiama informacija: “Svarbu naujam darbuotojui tai, jog visada galėtų susisiekti tiesiogiai ar telefonu su savo

*tiesioginiu vadovu iškilus klausimams ar neaiškumams.”(ID3). Kiekvienas naujas organizacijos narys yra supažindinamas su tam tikromis nustatytomis organizacijos taisyklėmis: “Įmonėje yra patvirtintos darbo, elgesio, lygių galimybių, vidaus tvarkos ir kt. tvarkos. Su šiomis taisyklėmis stengiamasi supažindinti jau pirmą darbo dieną.<...> ( ID1). Dalyviai nurodo, kad ypatingai mokymai reikalingi naujam darbuotojui. Mokymų organizavimo aspektai jau buvo nagrinėjami atskirame skyrelyje.*

**Lyderio vaidmuo komunikacinio tinklo formavime.** Formuojant šio bloko klausimus buvo siekiama atskleisti, kokiomis normomis vadovaujasi lyderis organizacijoje bendraudamas su darbuotojais, kokiais kanalais perduoda informaciją, kokie komunikaciniai gebėjimai jam yra būdingi, kaip lyderis sprendžia problemas ir kokią bendravimo naudą jaučia darbuotojai.

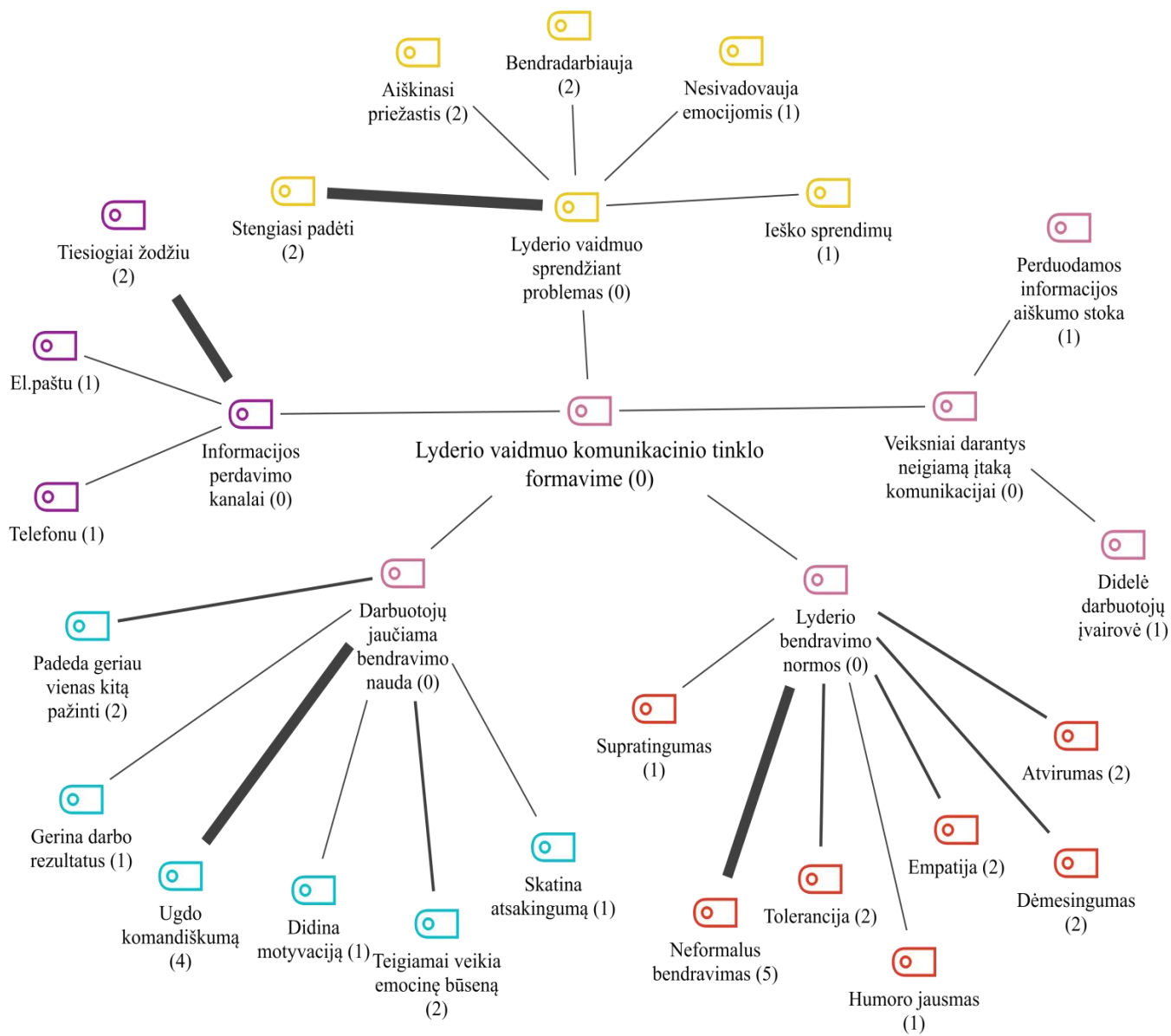
9 lentelė. Lyderio vaidmuo komunikacinio tinklo formavime

| Eil. Nr. | Subkategorija                                     | Empirinio tyrimo indikatorius (teiginys)   |
|----------|---|--|
| 1.       | <b>Darbuotojų jaučiama bendravimo ryšių nauda</b> | - Tokie susitikimai yra reikalingi, kad vienas kitą išgirsti ir geriau pažinti. Tuomet lengviau komandiškai pasiekti geresnius rezultatus. (ID4), “<...>kolektyvo bendrumas labai priklauso nuo santykių ryšio ir stiprumo. <...>Gerai, jog galime su kolegomis pasidalinti ir asmeninėmis neigiamomis emocijomis, susėsti su kava, išsikalbėti (ID1);<br>- Bendravimas ir geras žodis kartais motyvuoja daugiau, nei premija.(ID5),<br>-Tuomet formuojasi teigiamas darbuotojų požiūris į darbą ir atsakingumas. (ID3). |
| 2.       | <b>Vyraujantis neformalus bendravimas</b>         | - Galima drąsiai, tiesiai, šviesiai bendrauti (ID3),<br>- neformalus susibūrimai padeda vienas kitą geriau žainti , pasibendrauti neformalioje aplinkoje (ID4),<br>- Vyrauja daugiau neformalus bendravimas (ID1),<br>- visada galima į vadovą kreiptis pagalbos, net ir asmeniniais klausimais, stengiasi visiems padėti. (ID3).  |
| 3.       | <b>Informacijos perdavimo kanalai</b>             | - <...> daugiau bendraujame žodžiu (ID4),<br>- Mūsų įmonėje komunikuojama įvairiais kontaktais, telefonais, el.paštais, fiziniu kontaktu (ID3).  |
| 4.       | <b>Lyderio vaidmuo sprendžiant problemas</b>      | Lyderis bando būti tolerantiškas ir iškilus problemai stengiasi jas spręsti ramiai.(ID1), Iškilus problemai lyderis stengiasi padėti, išaiškinti, patarti.<br>Jeigu darbuose iškyla nesklaidumai, neaiškumai, - lyderis visada operatyviai ieško sprendimo būdo, susirenkant, pasitariant (ID5).   |
| 5.       | <b>Lyderio bendravimo normos</b>                  | Lyderio bendravimas nesukuria įtampos. <...> Lyderis stengiasi su visais bendrauti tolygiai, neišskirdamas vienu iš kitų. (ID1),<br>Galima drąsiai, tiesiai, šviesiai bendrauti (ID3),   |
| 6.       | <b>Komunikacijos iššūkiai</b>                     | - Mūsų įmonės tokia specifika, kad yra skirtingų išsilavinimų ir vertybių žmonės. Lyderiui yra iššūkis prie kiekvieno prisitaikyti ir atrasti kontaktą su skirtingais darbuotojais.(ID1),<br>-Lyderio dėmesio visi nori ir lyderiui nelengva visiems jo skirti.(ID4).  |

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize, darytina išvada, jog komunikacija yra labai svarbi lyderystės ir organizacinės kultūros dalis, nes lyderis nuolatos bendrauja su komandos nariais, kad

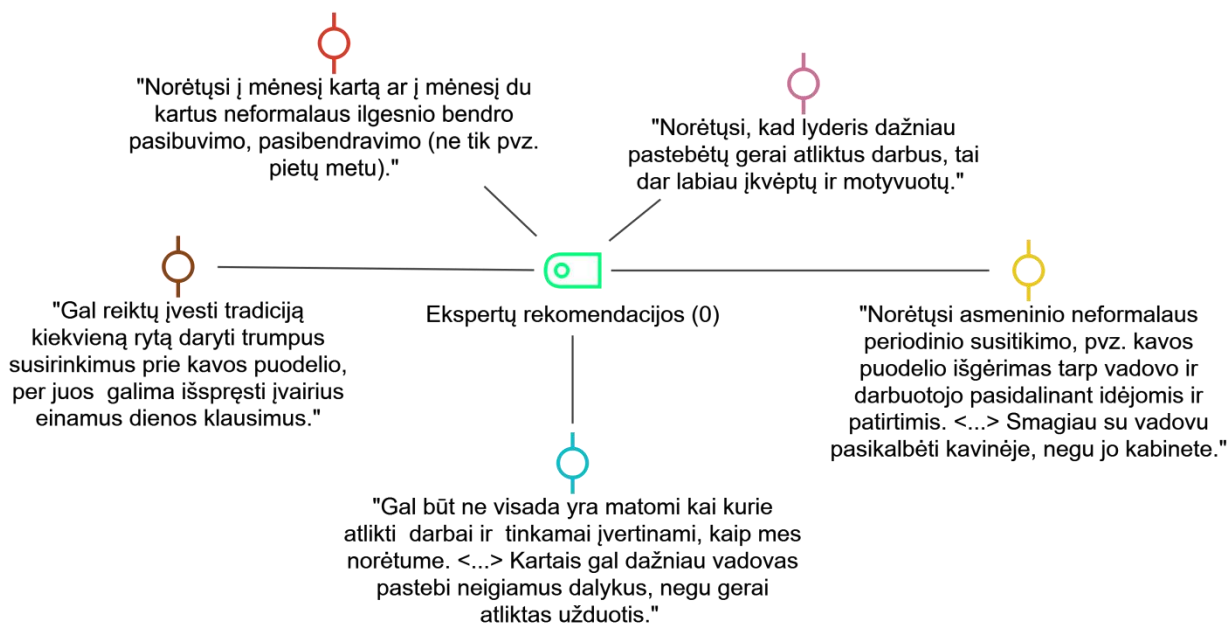
galėtų gauti atgalinį ryšį apie darbo atmosferą, darbuotojų savijautą, rezultatus, apie tikslų pasiekimą ir užduočių atlikimą. Atliekant ekspertinį grupinį interviu dalyvių buvo klausama, kokios bendravimo normos ir komunikaciniai gebėjimai yra būdingi lyderiui, kaip lyderis sprendžia kritines situacijas ir problemas, kokie veiksniai, jų nuomone, daro neigiamą įtaką komunikacijai ir kokią jie jaučia bendravimo naudą. Iš pateiktų atsakymų analizės matyti, jog neformalus bendravimas, lyderio supratingumas, tolerancija, humoro jausmas, empatija, dėmesingumas ir atvirumas teikia bendravimo naudą sekėjams: ugdo komandiškumą: *“Tokie susitikimai yra reikalingi, kad vienas kitą išgirsti ir geriau pažinti. Tuomet lengviau komandiškai pasiekti geresnius rezultatus. (ID4), “<...>kolektyvo bendrumas labai priklauso nuo santykių ryšio ir stiprumo. <...> visi bendri, neformalūs užsiėmimai tik padeda santykiams vystytis. (ID1), teigiamai veikia darbuotojų emocinę būseną: “Gerai, jog galime su kolegomis pasidalinti ir asmeninėmis neigiamomis emocijomis, susėsti su kava, išsikalbėti<...>.Tai padeda paleisti tas visas neigiamas emocijas ir atsisėsti į ta darbo vietą kitaip nusiteikus. (ID1), “Neformalus bendravimas teigiamai veikia psichologinę būseną.” (ID4), didina motyvaciją *“Bendravimas ir geras žodis kartais motyvuoja daugiau, nei premija.” (ID5), skatina atsakingumą ir gerina darbo rezultatus: “Nuolatinis bendravimas ir abipusis grįžtamasis ryšys duoda teigiamus rezultatus. Tuomet formuojasi teigiamas darbuotojų požiūris į darbą ir atsakingumas. (ID3). Lyderis informaciją dažniausiai perduoda žodžiu “<...>daugiau bendraujame žodžiu.” (ID4). Lyderio vaidmuo sprendžiant problemas ir krizines situacijas yra labai svarbus. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kas būdinga lyderio elgesiui šių situacijų metu. Iš interviu dalyvių pateiktų atsakymų matyti, jog lyderis sprenddamas problemas stengiasi išsiaiškinti priežastis ir padėti: *“Iškilus problemai lyderis stengiasi padėti, išsiaiškinti, patarti”.*( ID1), ieško sprendimų bendradarbiaujant: *“Jeigu darbuose iškyta nesklandumai, neaiškumai, - lyderis visada operatyviai ieško sprendimo būdo, susirenkant, pasitariant.” (ID5), ir ekspertai pastebi, jog lyderis nesivadovauja emocijomis, kas parodo jo emocinį intelektą “<...> iškilus problemai stengiasi jas spręsti ramiai.” (ID1). Grupinės diskusijos metu buvo paprašyta ekspertų įvardinti veiksnius, jų nuomone, darančius neigiamą įtaką komunikacijai. Buvo paminėti šie veiksniai: perduodamos informacijos aiškumo stoka *“Kartais komunikacijos trūksta, nes lyderis savo planais ne visuomet pasidalina arba tinkamai neiškomunikoja komadai, ko pasakoje kyla tam tikrų nesusipratimų. Kadangi kiekvienas darbuotojas turi savo išskirtinių savybių, nei visada pavyksta iš karto jas “atrankinti” ir suprasti. Tačiau prie to labai stengiamasi dirbti visapusiškai ir jas tobulinti. (ID1) ir didelė darbuotojų įvairovė “Mūsų įmonės tokia specifika, kad yra skirtingų išsilavinimų ir vertybių žmonės. Lyderiui yra iššūkis prie kiekvieno prisitaikyti ir atrasti kontaktą su skirtingais darbuotojais. (ID1). Išnagrinėti vidinės komunikacijos aspektai yra pateikiami 34 paveiksle.****



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

34 pav. Lyderio vaidmens komunikacinio tinklo formavime modelis

**Ekspertų rekomendacijos.** Vykdamas grupinį interviu buvo paprašyta interviu dalyvaujančių ekspertų pateikti rekomendacijas, kokie lyderio veiksmai galėtų būti tobulintini formuojant organizacinę kultūrą (žr 35 pav).



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ekspertinio grupinio interviu duomenimis.

### 35 pav. Ekspertų pateiktų rekomendacijų žemėlapis

Iš pateikto 35 pav. matyti, jog ekspertai akcentuoja dvi tobulintinas lyderio elgsenos sritis:

- gerinti komunikacinius ryšius įvedant naujas tradicijas organizacijoje: naujus neformalius dvišalius ir bendrus susitikimus;
- tobulinti motyvavimo priemones teikiant daugiau dėmesio atliktiems darbuotojų darbams ir jų įvertinimui.

**Interviu analizės rezultatų apibendrinimas.** Tiriant lyderio vaidmenį pasirinktos statybos organizacijos organizacinės kultūros formavime, pasitelkiant grupinės diskusijos metodą, buvo nustatyta, jog:

- lyderis perteikia darbuotojams organizacijos misiją, viziją ir tikslus. Misija ir vizija yra kryptinga, ilgalaikė, nuosekli ir žinoma darbuotojams. Organizacijos tikslais yra dalijamasi su pavaldiniais pokalbių ar susirinkimų metu, viešai pristatomi trumpalaikiai ir ilgalaikiai organizacijos tikslai.
- ekspertai, vertindami lyderio elgesį, iš trylikos įvardintų vertybių dažniausiai mini šiuos lyderiui būdingus bruožus: bendradarbiavimą, atvirumą, atsakomybę, sąžiningumą ir bendruomeniškumą.
- organizacijoje yra naudojami tiek daiktiniai simboliai (lipdukai, darbo apranga, plakatai ir verslo dovanos) tiek veiksmai ir įvykiai kaip simboliai (skatinami įvairūs darbuotojų susitikimai ir šventiniai renginiai). Atliekant tyrimą buvo svarbu išsiaiškinti, ne tik, kokius simbolius lyderis kuria organizacijoje, tačiau ir tai, ar darbuotojai žino jų prasmę. Iš ekspertų pasisakymų darytina išvada, jog simbolių kilimo ir jų prasmė yra nežinoma arba mažai žinoma.

- lyderis organizuoja, dalyvauja, skatina ir finansuoja tradicinius renginius: žygius, bendrus pietus, poilsines/pažintines keliones, kalendorinių švenčių ir gimtadienių paminėjimus.
- lyderis taiko psichologines ir materialines motyvavimo priemones. Iš lyderio taikomų psichologinių motyvavimo priemonių ekspertams svarbiausia yra įvertinimas, o iš materialinių motyvavimo priemonių išskiriamas - darbo užmokestis/premija. Lyderis, kurdamas motyvavimo sistemą, stengiasi identifikuoti darbuotojų poreikius aptariant tai su kiekvienu individualiai.
- lyderis periodiškai vykdo kontrolę organizacijoje. Tyrimo metu buvo identifikuoti lyderio vykdomos kontrolės privalumai ir trūkumai. Didžiausiu privalumu yra laikoma teikiama reikiama pagalba darbuotojams vykdant pavestas užduotis bei siekiant nustatytų tikslų. Trūkumu yra įvardijamas nepakankamas lyderio įsigilinimas į darbuotojo darbo procesą.
- organizacijoje yra skatinamas darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas darbuotojams dalyvaujant mokymuose/seminaruose bei periodiškai lankant statybos parodas. Interviu dalyviai pateikia šių mokymosi priemonių teikiamą naudą: galimybę tobulėti ir pritaikyti gaunamas žinias bei naujoves savo tiesioginiame darbe.
- lyderis dalyvauja socializacijos procese supažindindamas naujus darbuotojus su organizacijos vertybėmis, bendromis taisyklėmis ir darbo aplinka rodydamas pavyzdį, dalindamasis informacija ir organizuodamas mokymus. Lyderio pavyzdys yra įvardijamas svarbiausiu socializacijos aspektu.
- ekspertų nurodomas organizacijoje vyraujantis neformalus bendravimas, lyderio supratingumas, tolerancija, humoro jausmas, empatija, dėmesingumas ir atvirumas teikia bendravimo naudą darbuotojams: ugdo komandiškumą, padeda vienam kitą geriau pažinti ir teigiamai veikia emocinę būseną. Lyderis, sprenddamas problemas bendradarbiauja, kartu aiškinasi priežastis ir ieško sprendimų. Didelė darbuotojų įvairovė (skirtingų išsilavinimų ir vertybių žmonės) daro neigiamą įtaką komunikacijai.

### 3.3. Anketinės apklausos rezultatai

Tyrinėjant organizacinės kultūros elementus dažniausiai yra naudojami kiekybiniai tyrimai, kadangi jais yra gaunami standartizuoti duomenys. Atliekant darbuotojų apklausą, siekiant įvertinti darbuotojų požiūrį į lyderio vaidmenį formuojant tiriamos organizacijos organizacinę kultūrą, buvo naudotas vienas iš populiariausių ir dažniausiai naudojamų organizacinės kultūros tyrimo metodų - anketinė apklausa. Anketinė apklausa buvo vykdoma nuo 2023 m. kovo 1 d. iki 2023 m. kovo 24 d.

**Duomenų analizės metodai.** Gautiems kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti bei vaizduoti grafiškai pasitelkta *SPSS* (Statistical Package for the Social Sciences) ir *MS Excel* programinė įranga. Šiai analizei atlikti naudotas aprašamosios statistikos metodas. Kiekybiniai

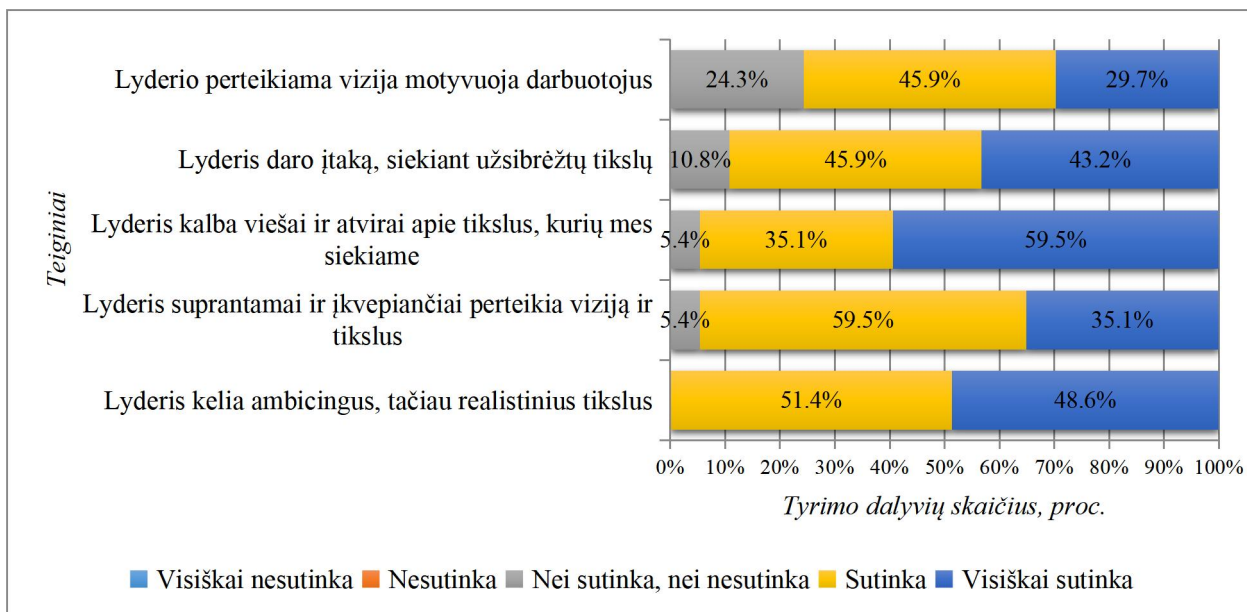
duomenys pateikiami lentelių, diagramų pavidalu bei pateikta interpretacija aprašant tekstu. Rangine ir nominaline skale išreikštiems duomenims buvo apskaičiuoti dažniai (abs. skaičiai ir proc.).

**Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos.** Tyrimo metu buvo apklausti 37 respondentai, kurių demografinės charakteristikos pateikiamos žemiau esančioje lentelėje. Matyti, kad dauguma tyrimo dalyvių (89 proc.) buvo vyrai, tuo tarpu moterys buvo tik keturios. Pagal amžių daugiausiai buvo 41-50 m. (27 proc.) ir 51-60 m. (27 proc.) respondentų, mažiausiai buvo 61 m. ir vyresnių respondentų (11 proc.). Pagal darbo patirtį esamoje darbovietėje daugiausiai respondentų nurodė, kad dirba 1-3 m. (35 proc.) ir 3-5 m. (27 proc.), mažiausiai buvo dirbančių daugiau kaip 10 m. (5 proc.). (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

| Charakteristika                         |                    | Abs. sk. | Proc. |
|---|--------------------|----------|-------|
| Lytis                                   | Moterys            | 4        | 10,8  |
|   | Vyrai              | 33       | 89,2  |
| Amžius                                  | Iki 20 m.          | 0        | 0,0   |
|   | 21-30 m.           | 5        | 13,5  |
|   | 31-40 m.           | 8        | 21,6  |
|   | 41-50 m.           | 10       | 27,0  |
|   | 51-60 m.           | 10       | 27,0  |
|   | 61 m. ir daugiau   | 4        | 10,8  |
| Darbo patirtis dabartinėje darbovietėje | Iki 1 m.           | 7        | 18,9  |
|   | 1-3 m.             | 13       | 35,1  |
|   | 3-5 m.             | 10       | 27,0  |
|   | 5-10 m.            | 5        | 13,5  |
|   | Daugiau kaip 10 m. | 2        | 5,4   |

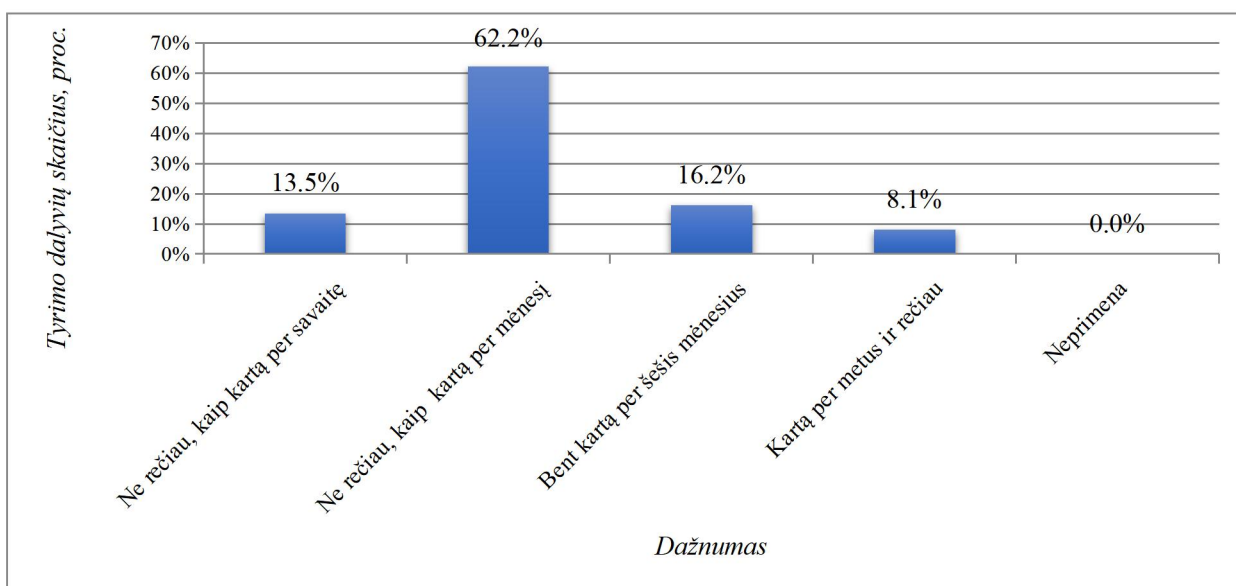
**Lyderio perteikiama organizacijos misija, vizija ir tikslai.** Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkių balų skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ įvertinti teiginius apie lyderio perteikiamą organizacijos misiją, viziją ir tikslus. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad labiausiai respondentai sutiko su tuo, kad kelia ambicingus, tačiau realistinius tikslus (sutiko ir visiškai sutiko 100 proc. respondentų), kad lyderis suprantamai ir įkvepiančiai perteikia viziją ir tikslus (sutiko ir visiškai sutiko 95 proc. respondentų) ir kad lyderis kalba viešai ir atvirai apie tikslus, kurių mes siekiame (sutiko ir visiškai sutiko 95 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų sutiko su tuo, kad lyderio perteikiama vizija motyvuoja darbuotojus (sutiko ir visiškai sutiko 76 proc. respondentų). (žr. 36 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

36 pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie lyderio perteikiamą organizacijos misiją, viziją ir tikslus vertinimą

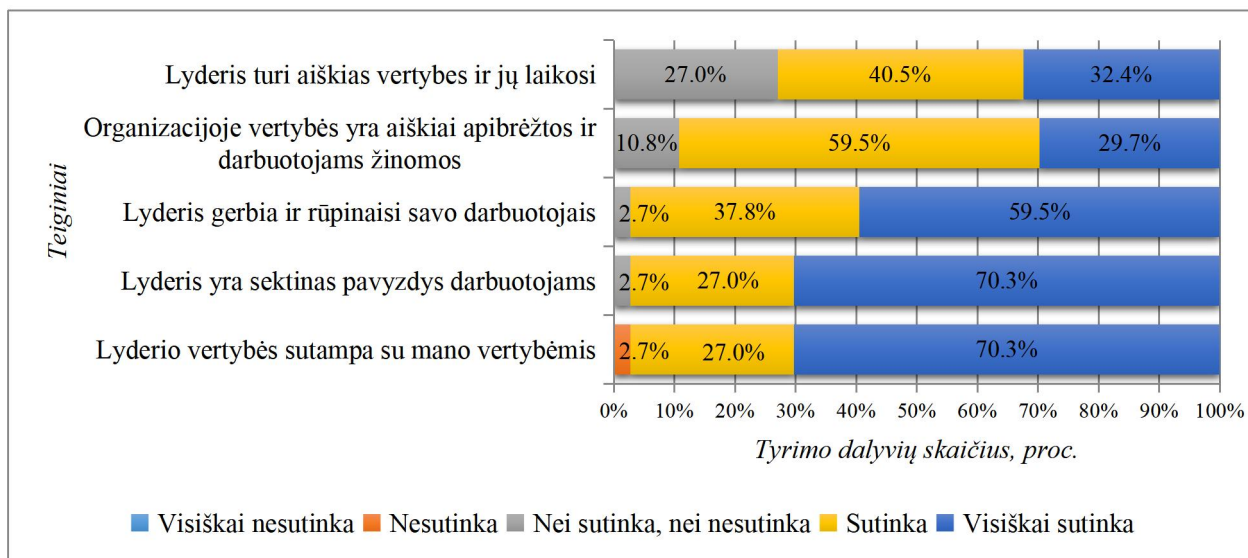
37 paveiksle pateikti duomenys rodo tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal lyderio priminimo darbuotojams apie organizacijos misiją, viziją ir tikslus dažnumą. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad daugiau nei pusė (62 proc.) tyrimo dalyvių nurodė, kad lyderis šią informaciją darbuotojams primena rečiau kaip kartą per mėnesį, o 14 proc. nurodė, kad primena ne rečiau kaip kas savaitę. Tuo tarpu teigiančių, kad primena bent kartą per šešis mėnesius buvo 16 proc., o teigiančių, kad primena kartą per metus ir rečiau buvo tik 8 proc.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

37 pav. Pasiskirstymas pagal lyderio priminimo darbuotojams apie organizacijos misiją, viziją ir tikslus dažnumą

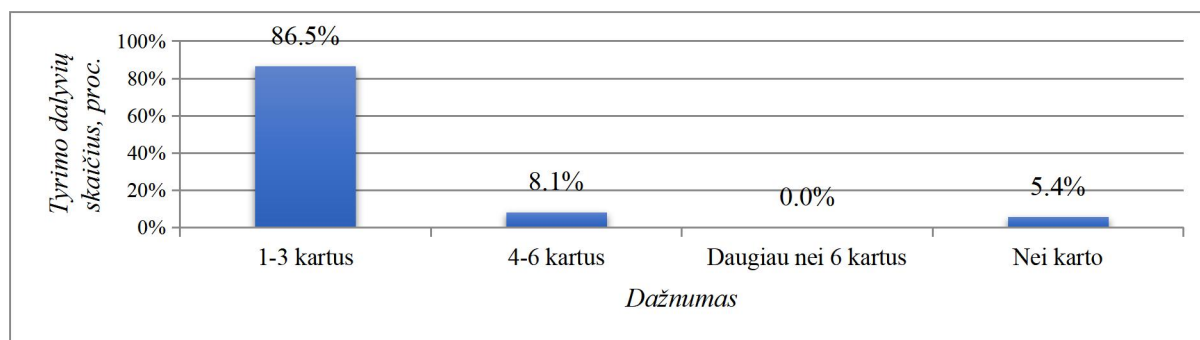
**Lyderio perduodamos vertybės.** Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkių balų skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ įvertinti teiginius apie požiūrį apie lyderio perduodamas vertybes. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad labiausiai respondentai sutiko su tuo, kad lyderio vertybės sutampa su mano vertybėmis (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų), kad lyderis yra sektinas pavyzdys darbuotojams (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų) ir kad lyderis gerbia ir rūpinasi savo darbuotojais (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų sutiko su tuo, kad lyderis turi aiškias vertybes ir jų laikosi (sutiko ir visiškai sutiko 73 proc. respondentų). (žr. 38 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

38 pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio perduodamas vertybes vertinimą

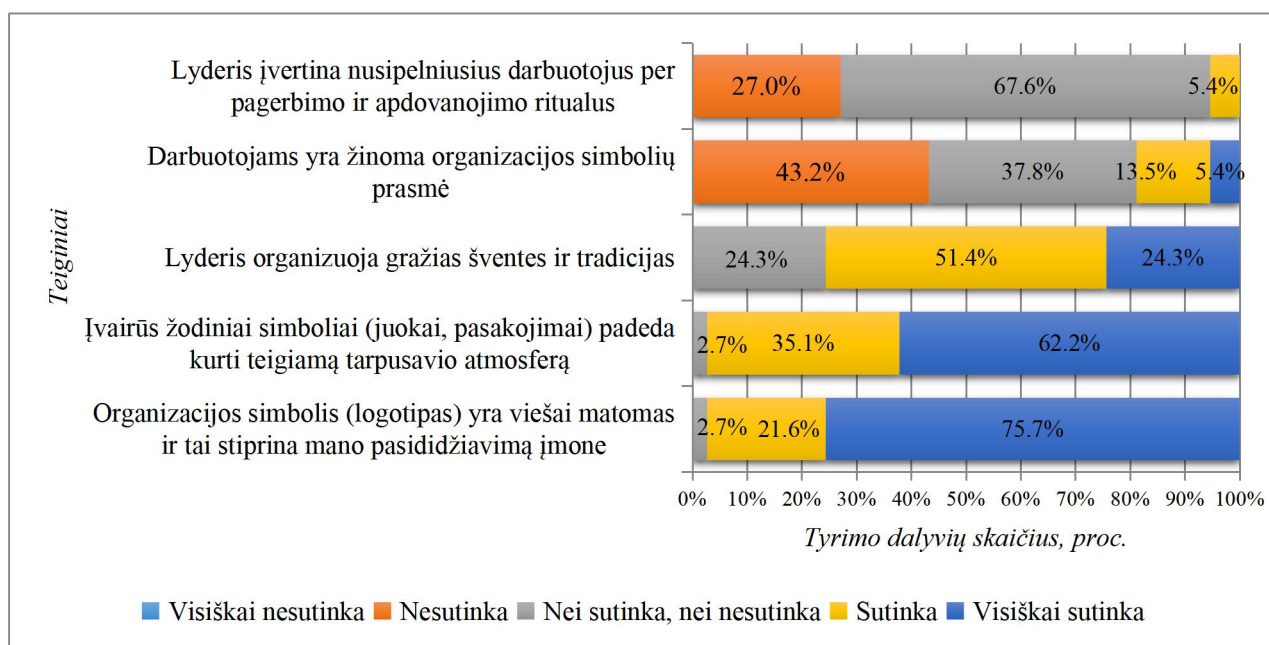
39 paveiksle pateikti duomenys rodo tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal lyderio laiko komunikacijai apie vertybes skyrimo per mėnesį dažnumą. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad didžioji dauguma (87 proc.) respondentų nurodė, kad lyderis minėtai komunikacijai skiria 1-3 kartus, ir tik 8 proc. nurodė, kad skiria laiko 4-6 kartus, o kad nei karto neskiria, teigė tik 5 proc.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

39 pav. Pasiskirstymas pagal lyderio laiko komunikacijai apie vertybes skyrimo per mėnesį dažnumą

**Lyderio kuriami ritualai ir simboliai.** Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkių balų skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ įvertinti teiginius apie požiūrį apie lyderio kuriamus ritualus ir simbolius. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad labiausiai respondentai sutiko su tuo, kad organizacijos simbolis (logotipas) yra viešai matomas ir tai stiprina mano pasididžiavimą įmone (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų), kad įvairūs žodiniai simboliai (juokai, pasakojimai) padeda kurti teigiamą tarpusavio atmosferą (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų), kiek mažiau sutiko su tuo, kad lyderis organizuoja gražias šventes ir tradicijas (sutiko ir visiškai sutiko 76 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų sutiko su tuo, kad lyderis įvertina nusipelnčius darbuotojus per pagerbimo ir apdovanojimo ritualus (sutiko ir visiškai sutiko tik 5 proc. respondentų), ir kad darbuotojams yra žinoma organizacijos simbolių prasmė (sutiko ir visiškai sutiko tik 19 proc. respondentų). (žr. 40 pav.)

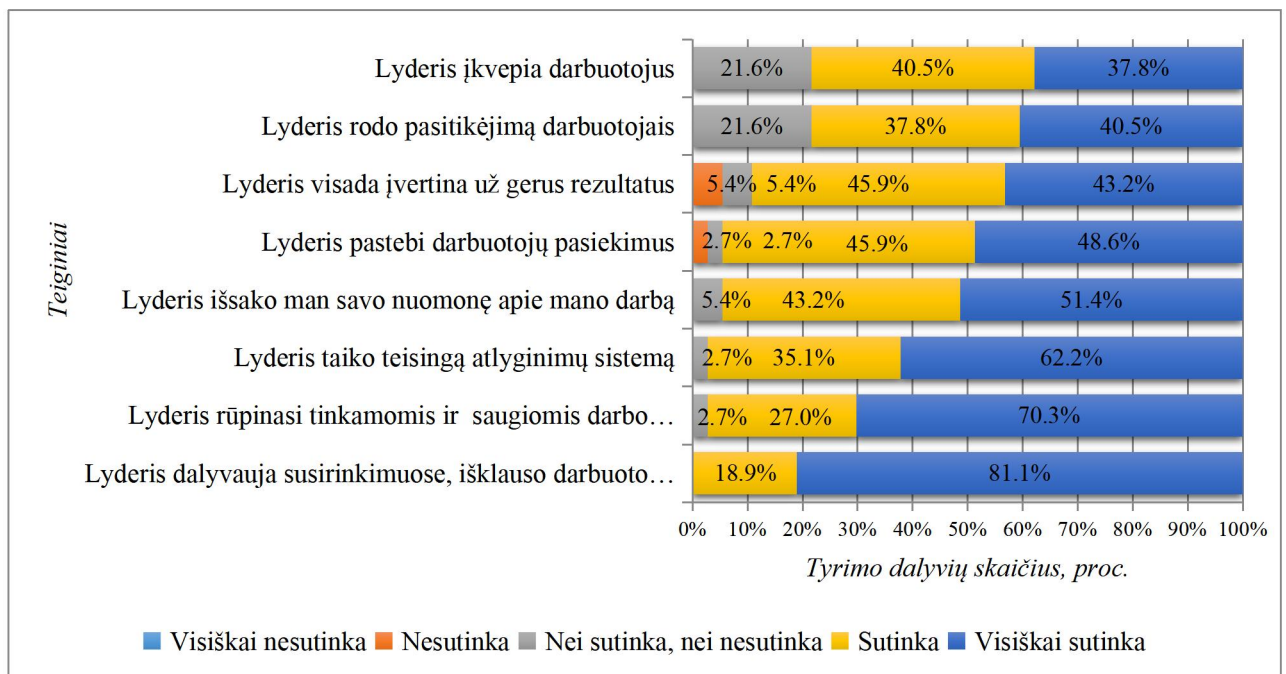


Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

40 pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio kuriamus ritualus ir simbolius vertinimą

**Lyderio taikomos motyvavimo priemonės.** Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkių balų skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ įvertinti teiginius apie požiūrį apie lyderio taikomas motyvavimo priemones. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad labiausiai respondentai sutiko su tuo, kad lyderis dalyvauja susirinkimuose, išklauso darbuotojų nuomones (sutiko ir visiškai sutiko visi 100 proc. respondentų), kad lyderis rūpinasi tinkamomis ir saugiomis darbo sąlygomis (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų), kad lyderis taiko teisingą atlyginimų sistemą (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų), kad lyderis išsako man savo nuomonę apie mano darbą (sutiko ir visiškai sutiko 95 proc.

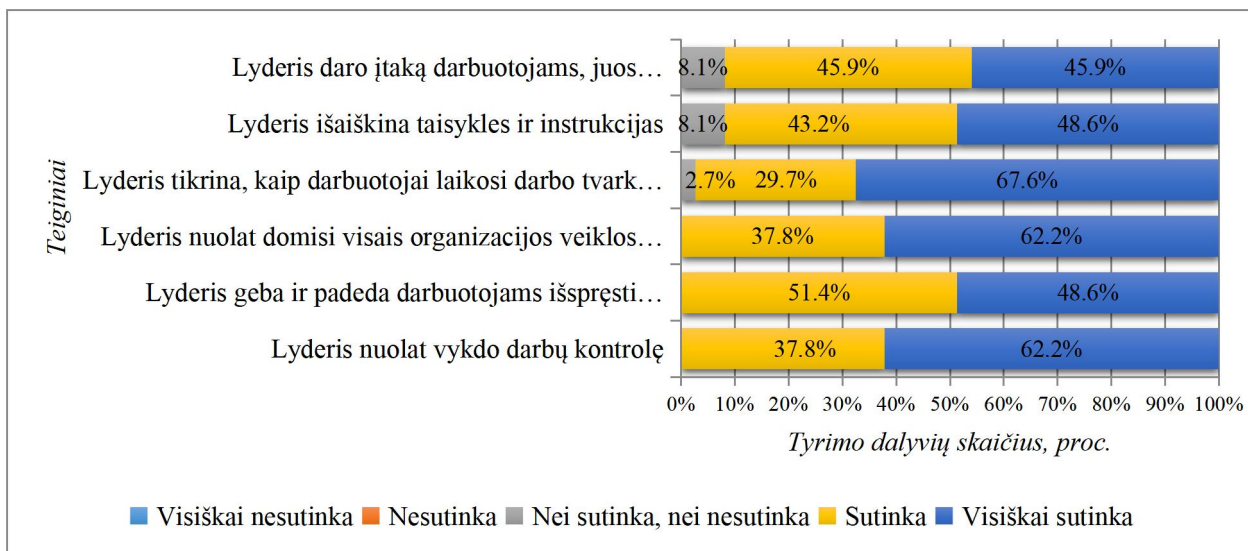
respondentų) ir kad lyderis pastebi darbuotojų pasiekimus (sutiko ir visiškai sutiko 95 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų sutiko su tuo, kad lyderis rodo pasitikėjimą darbuotojais (sutiko ir visiškai sutiko 78 proc. respondentų), ir kad lyderis įkvepia darbuotojus (sutiko ir visiškai sutiko 78 proc. respondentų). (žr. 41 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

41 pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio taikomas motyvavimo priemones vertinimą

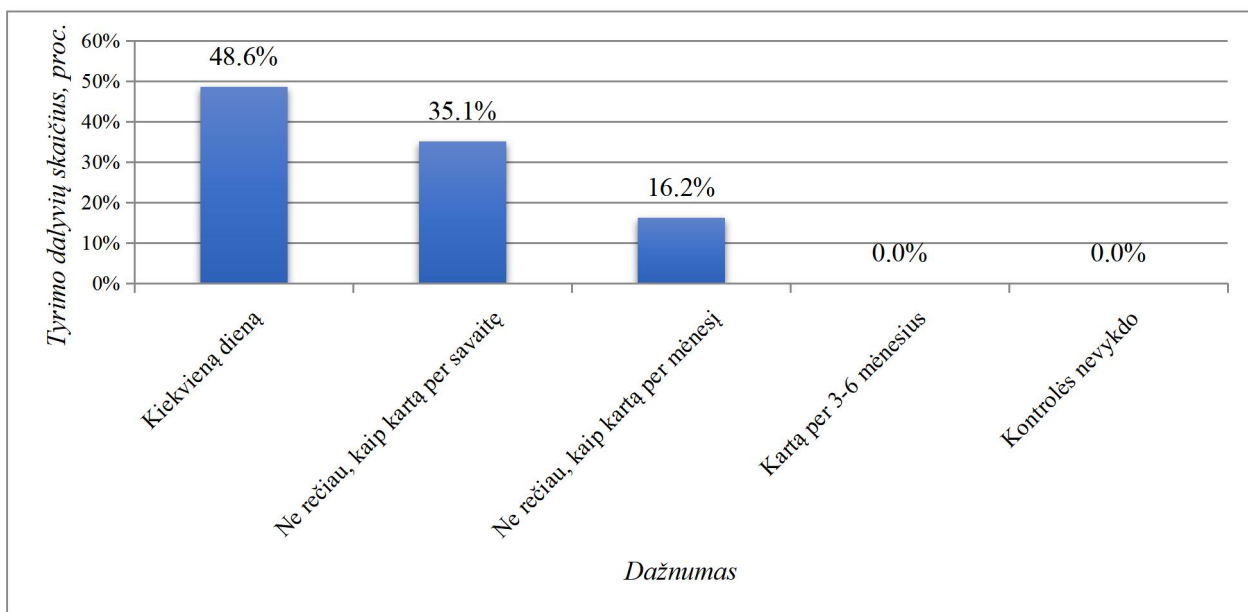
**Lyderio vykdoma kontrolė.** Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkių balų skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ įvertinti teiginius apie požiūrį apie lyderio vykdomą kontrolę. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad labiausiai respondentai sutiko su tuo, kad lyderis nuolat vykdo darbų kontrolę (sutiko ir visiškai sutiko visi 100 proc. respondentų), kad lyderis geba ir padeda darbuotojams išspręsti problemas (sutiko ir visiškai sutiko visi 100 proc. respondentų) ir kad lyderis nuolat domisi visais organizacijos veiklos klausimais (sutiko ir visiškai sutiko visi 100 proc. respondentų), kiek mažiau sutiko su tuo, kad lyderis tikrina, kaip darbuotojai laikosi darbo tvarkos taisyklių (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų sutiko su tuo, kad lyderis išaiškina taisykles ir instrukcijas (sutiko ir visiškai sutiko 92 proc. respondentų), ir kad lyderis daro įtaką darbuotojams, juos kontroliuodamas (sutiko ir visiškai sutiko 92 proc. respondentų). (žr. 42 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

42 pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio vykdomą kontrolę vertinimą

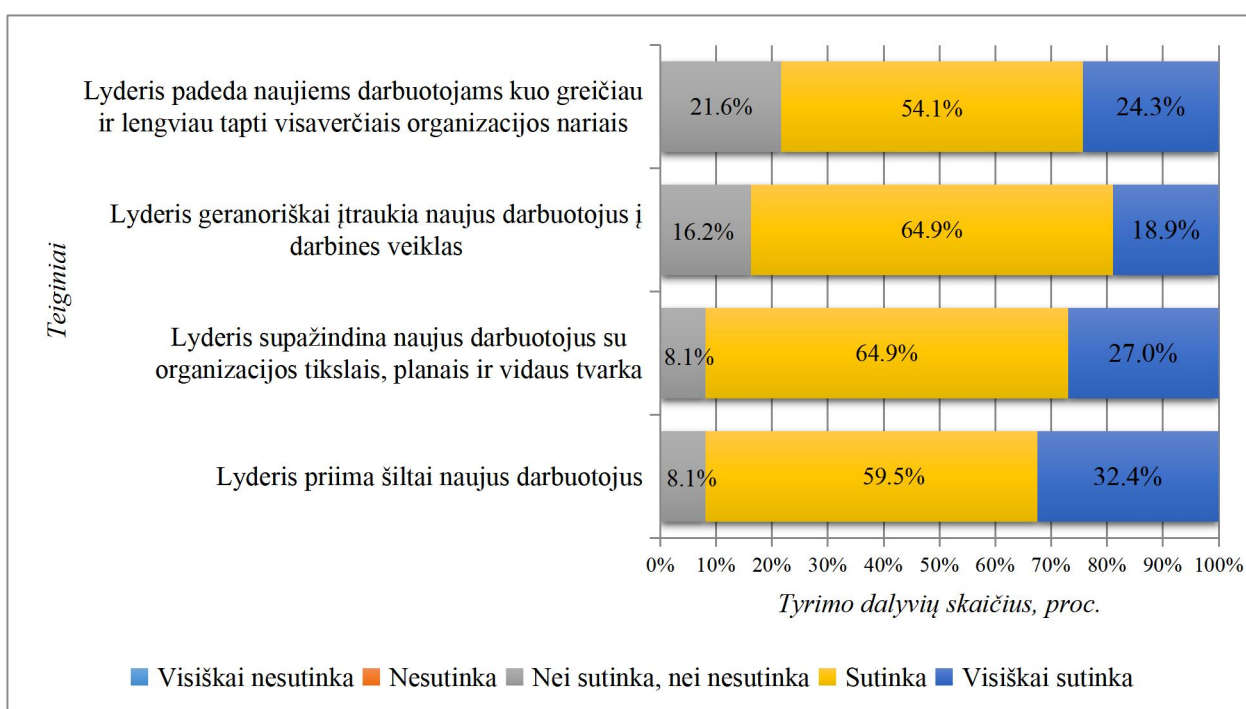
43 paveiksle pateikti duomenys rodo tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal lyderio darbų vykdymo kontrolės dažnumą. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad beveik pusė respondentų nurodė, kad kontrolė vykdoma kasdien (49 proc.), 35 proc. teigė, kad vykdoma ne rečiau kaip kartą per savaitę, tuo tarpu likę 16 proc. nurodė, kad kontrolė vykdoma ne rečiau kaip kartą per mėnesį.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

43 pav. Pasiskirstymas pagal lyderio darbų vykdymo kontrolės dažnumą

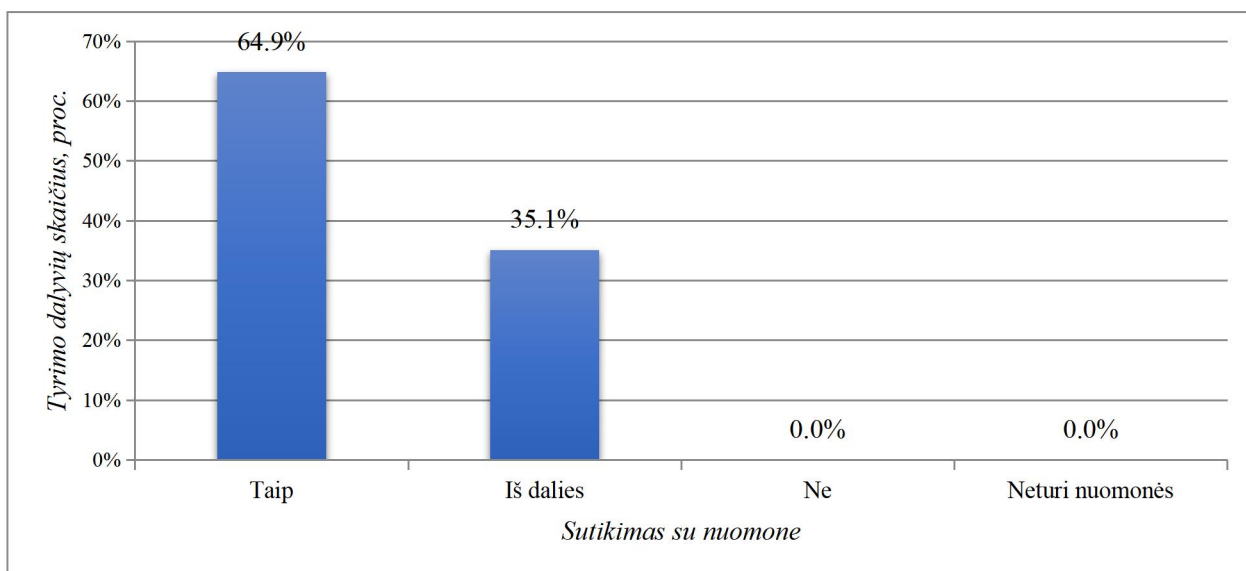
**Lyderio vaidmuo socializacijos procese.** Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkių balų skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ įvertinti teiginius apie požiūrį apie lyderio vaidmenį naujų darbuotojų socializacijos procese. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad labiausiai respondentai sutiko su tuo, kad lyderis priima šiltai naujus darbuotojus (sutiko ir visiškai sutiko 92 proc. respondentų) ir kad lyderis supažindina naujus darbuotojus su organizacijos tikslais, planais ir vidaus tvarka (sutiko ir visiškai sutiko 92 proc. respondentų), kiek mažiau sutiko su tuo, kad lyderis geranoriškai įtraukia naujus darbuotojus į darbinę veiklą (sutiko ir visiškai sutiko 84 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų sutiko su tuo, kad lyderis padeda naujiems darbuotojams kuo greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariai (sutiko ir visiškai sutiko 78 proc. respondentų). (žr. 44 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

44 pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio vaidmenį naujų darbuotojų socializacijos procese vertinimą

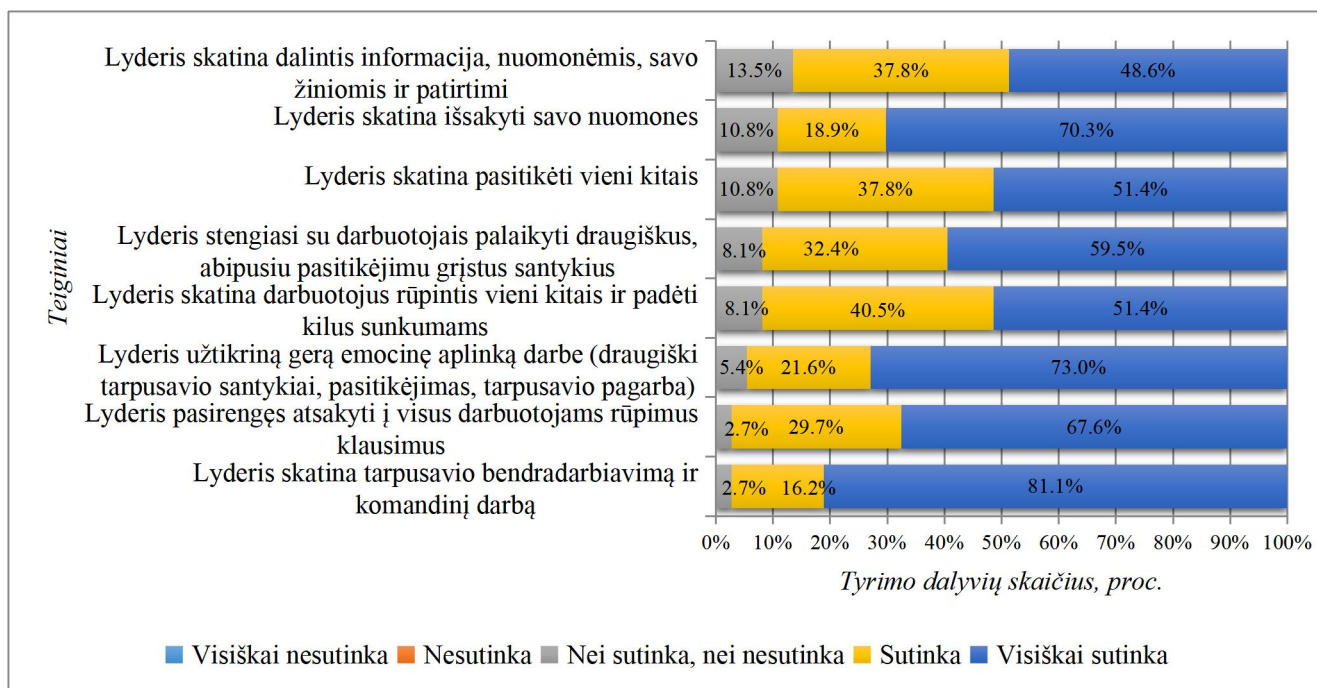
45 paveiksle pateikti duomenys rodo tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal nuomonę, ar lyderis skiria pakankamai dėmesio naujų darbuotojų supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad su nuomone sutiko dauguma respondentų (65 proc.), o likę 35 proc. sutiko bent iš dalies.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

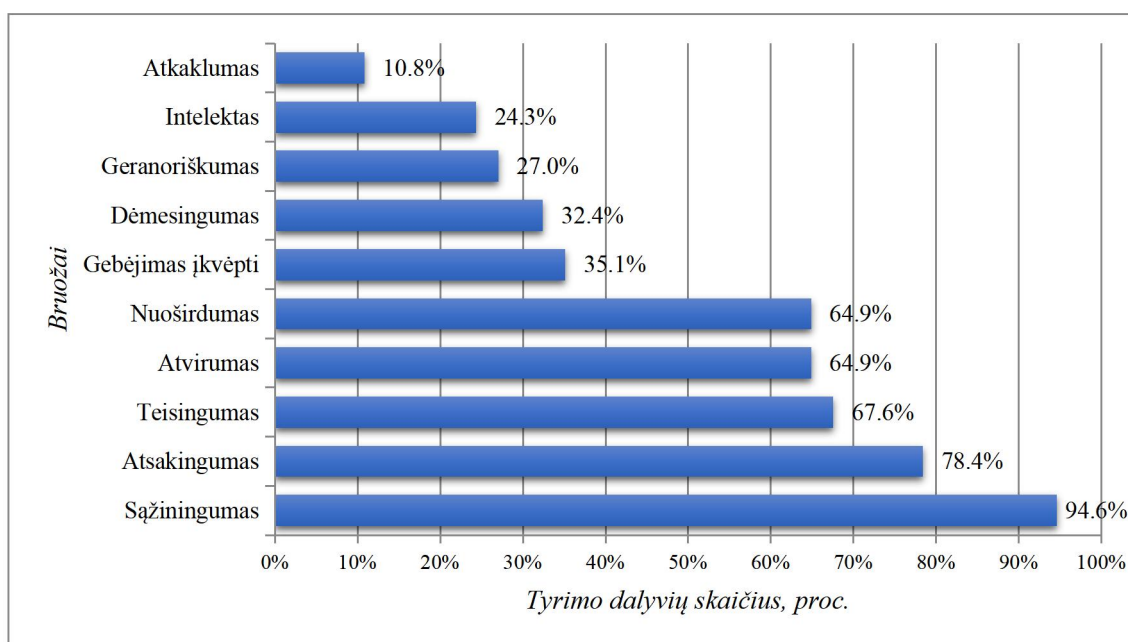
45 pav. Pasiskirstymas pagal nuomonę, ar lyderis skiria pakankamai dėmesio naujų darbuotojų supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra

**Lyderio vaidmuo komunikacinio tinklo formavime** . Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkių balų skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ įvertinti teiginius apie požiūrį apie požiūrį apie lyderio vaidmenį komunikacinio tinklo formavime. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad labiausiai respondentai sutiko su tuo, kad lyderis skatina tarpusavio bendradarbiavimą ir komandinę darbą (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų), kad lyderis pasirengęs atsakyti į visus darbuotojams rūpimus klausimus (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų), kad lyderis užtikrina gerą emocinę aplinką darbe (draugiški tarpusavio santykiai, pasitikėjimas, tarpusavio pagarba) (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų), kad lyderis skatina darbuotojus rūpintis vieni kitais ir padėti kilus sunkumams (sutiko ir visiškai sutiko 92 proc. respondentų) ir kad lyderis stengiasi su darbuotojais palaikyti draugiškus, abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius (sutiko ir visiškai sutiko 92 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų sutiko su tuo, kad lyderis skatina dalintis informacija, nuomonėmis, savo žiniomis ir patirtimi (sutiko ir visiškai sutiko 87 proc. respondentų), kad lyderis skatina išsakyti savo nuomones (sutiko ir visiškai sutiko 89 proc. respondentų) ir kad lyderis skatina pasitikėti vieni kitais (sutiko ir visiškai sutiko 89 proc. respondentų). (žr. 46 pav.)



46 pav. Pasiskirstymas pagal teiginių apie požiūrį apie lyderio vaidmenį komunikacinio tinklo formavime vertinimą

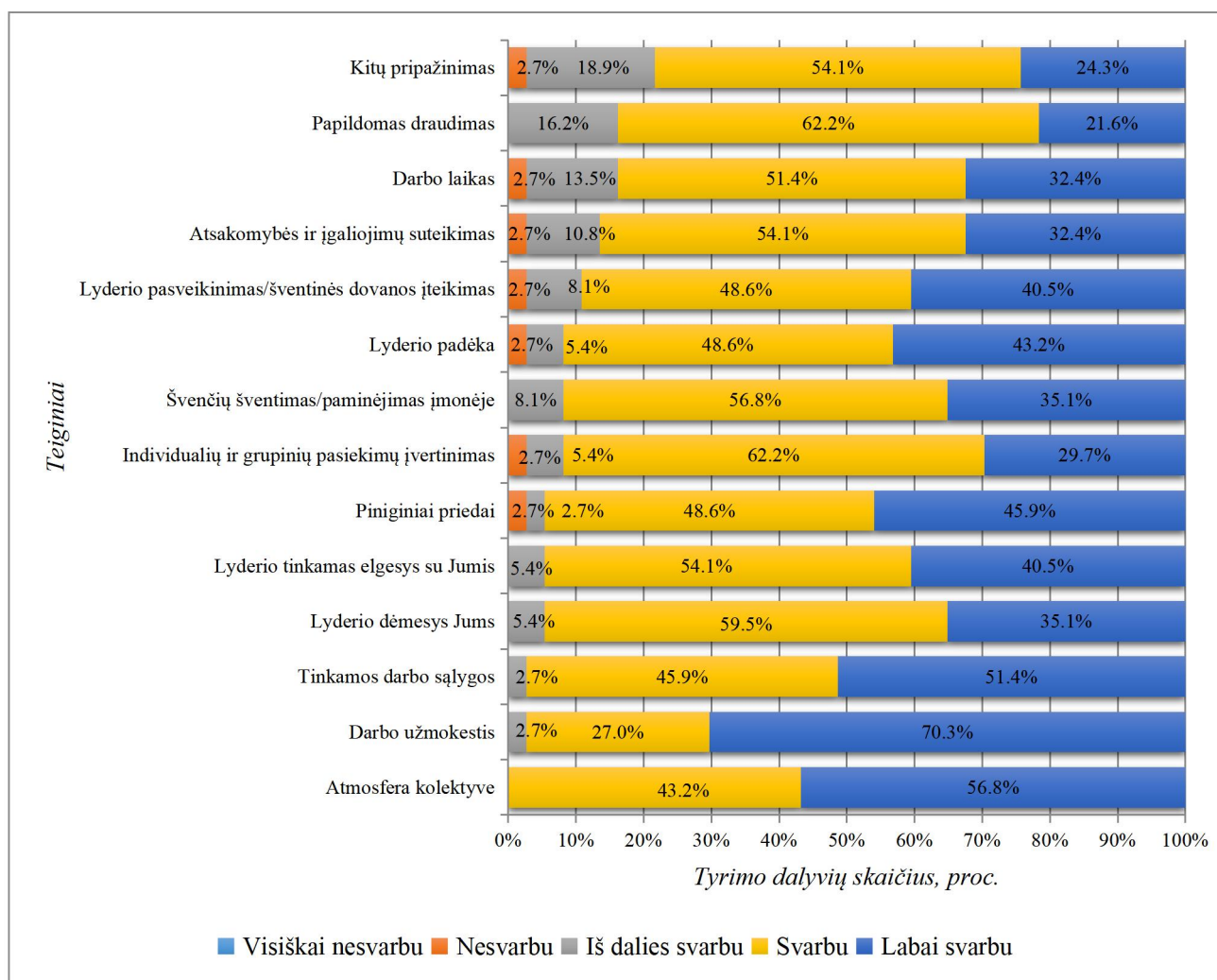
**Svarbiausi lyderio bruožai.** Tyrime dalyvavusių respondentų buvo įvardinti svarbiausius lyderio bruožus, o gauti rezultatai pateikiami žemiau esančiame paveiksle. Analizuojant matome, kad svarbiausiais bruožais laikomas sąžiningumas (95 proc.), atsakingumas (78 proc.), kiek mažiau – teisingumas (68 proc.), atvirumas (65 proc.) ir nuoširdumas (65 proc.), tuo tarpu mažiausiai svarbiais laikomas atkaklumas (11 proc.), intelektas (11 proc.), geranoriškumas (27 proc.) ir dėmesingumas (32 proc.). (žr. 47 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

47 pav. Tyrimo dalyvių nurodyti svarbiausi lyderio bruožai

**Darbuotojų poreikių identifikavimas.** Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkių balų skalėje nuo „Visiškai nesvarbu“ iki „Labai svarbu“ įvertinti darbe svarbius aspektus. Analizuojant žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus nustatyta, kad svarbiausi aspektai yra atmosfera kolektyve (labai svarbiu ir svarbiu laiko visi 100 proc. respondentų), darbo užmokestis (labai svarbiu ir svarbiu laiko 97 proc. respondentų), tinkamos darbo sąlygos (labai svarbiu ir svarbiu laiko 97 proc. respondentų), lyderio dėmesys (labai svarbiu ir svarbiu laiko visi 95proc. respondentų), lyderio tinkamas elgesys (labai svarbiu ir svarbiu laiko 95 proc. respondentų), piniginiai priedai (labai svarbiu ir svarbiu laiko 97 proc. respondentų), kiek mažiau svarbus individualių ir grupinių pasiekimų įvertinimas (labai svarbiu ir svarbiu laiko 92 proc. respondentų), bendras švenčių šventimas (labai svarbiu ir svarbiu laiko 92 proc. respondentų) ir lyderio padėka (labai svarbiu ir svarbiu laiko 92 proc. respondentų). Mažiausiai svarbiu laikomas kitų pripažinimo aspektas (labai svarbiu ir svarbiu laiko 78 proc. respondentų). (žr. 48 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketinės apklausos duomenimis.

48 pav. Pasiskirstymas pagal respondentams darbe svarbių aspektų vertinimą

**Anketinės apklausos rezultatų apibendrinimas.** Atlikus tiriamos statybos organizacijos darbuotojų anketinę apklausą nustatyta, jog:

- lyderis kelia ambicingus tačiau realistinius tikslus (sutiko ir visiškai sutiko 100 proc. respondentų), lyderis suprantamai ir įkvepiančiai tai perteikia bei lyderis viešai apie tai kalba (sutiko ir visiškai sutiko 95 proc. respondentų) ne rečiau, kaip kartą per mėnesį (teigia 62,2 proc. respondentų).
- lyderio perduodamos vertybės sutampa su darbuotojų vertybėmis, lyderis yra sektinas pavyzdys darbuotojams, lyderis gerbia ir rūpinasi savo darbuotojais (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų), tačiau stinga vertybių aiškumo. Didžioji dauguma apklaustųjų (87 proc.) nurodė, jog lyderis vertybių komunikacijai skiria 1-3 kartus per mėnesį.
- lyderio kuriami organizacijos simboliai yra viešai matomi, tai stiprina pasididžiavimą įmone ir padeda kurti teigiamą tarpusavio atmosferą (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų sutiko su tuo, jog lyderis įvertina nusipelnčius darbuotojus per pagerbimo ir apdovanojimo ritualus (sutiko ir visiškai sutiko tik 5 proc. respondentų) ir darbuotojams yra mažai žinoma simbolių prasmė (sutiko ir visiškai sutiko tik 19 proc. respondentų).
- lyderis dalyvauja susirinkimuose ir išklauso darbuotojų nuomones (sutiko ir visiškai sutiko 100 proc. respondentų), lyderis rūpinasi tinkamomis ir saugiomis darbo sąlygomis, lyderis taiko teisingą atlyginimo sistemą (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų). Vertindami lyderio taikomas motyvacijos priemones, mažiausiai respondentų sutiko su tuo, kad lyderis rodo pasitikėjimą darbuotojais ir įkvepia darbuotojus (sutiko ir visiškai sutiko 78 proc. respondentų).
- lyderis nuolat vykdo darbų kontrolę, geba ir padeda darbuotojams išspręsti problemas ir nuolat domisi visais organizacijos veiklos klausimais (sutiko ir visiškai sutiko 100 proc. respondentų). Vertindami lyderio vykdomą kontrolę, mažiausiai respondentų sutiko su tuo, kad lyderis išaiškina taisykles ir instrukcijas bei daro įtaką darbuotojams juos kontroliuodamas (sutiko ir visiškai sutiko 92 proc. respondentų). Beveik pusė respondentų (49 proc.) nurodė, jog kontrolė yra vykdoma ne rečiau kaip kartą per savaitę.
- lyderis priima šiltai naujus darbuotojus ir supažindina naujus darbuotojus su organizacijos tikslais, planais ir vidaus tvarka (sutiko ir visiškai sutiko 92 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų sutiko su tuo, jog lyderis padeda naujiems darbuotojams kuo greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais (sutiko ir visiškai sutiko 78 proc. respondentų). Dauguma respondentų (65 proc) sutiko su nuomone, jog lyderis skiria pakankamai dėmesio naujų darbuotojų supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra.

- lyderis skatina tarpusavio bendradarbiavimą ir komandinį darbą, lyderis yra pasirengęs atsakyti į darbuotojams rūpimus klausimus ir užtikrina gerą emocinę aplinką darbe (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų). Mažiausiai respondentų sutiko su tuo, kad lyderis skatina dalintis informacija, nuomonėmis, savo žiniomis ir patirtimi (sutiko ir visiškai sutiko 87 proc. respondentų).
- svarbiausiais lyderio bruožais respondentai laiko lyderio sąžiningumą (95 proc.) ir atsakingumą (78 proc.). Kiek mažiau svarbiais bruožais įvardinti: teisingumas (68proc.), atvirumas ir nuoširdumas (65 proc.).
- identifikuojant darbuotojų poreikius nustatyta, kad svarbiausi aspektai darbuotojams yra: atmosfera kolektyve (sutiko ir visiškai sutiko 100 proc. respondentų), darbo užmokestis, tinkamos darbo sąlygos ir piniginiai priedai (sutiko ir visiškai sutiko 97 proc. respondentų). Mažiausiai svarbiu laikomas kitų pripažinimo aspektas (sutiko ir visiškai sutiko 78 proc. respondentų).

### 3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir palyginimas

Remiantis suformuotu lyderio vaidmens organizacinės kultūros formavime teoriniu modeliu, atliekant kokybinį ir kiekybinį tyrimus buvo siekiama sukaupti įvairią empirinę medžiagą, siekiant išsiaiškinti tiriamos statybos organizacijos lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime. Tyrimas vykdytas, atsižvelgiant į lyderio vaidmenį formuojant organizacijos filosofiją, organizacinę aplinką, motyvavimo ir kontrolės sistemą, socializaciją bei komunikaciją. Siekiant nustatyti lyderio poveikį ir aspektus, kurie daro didžiausią poveikį tiriamos organizacijos organizacinei kultūrai, buvo atliekama organizacijos vidinių ir išorinių dokumentų analizė, ekspertų grupinis interviu (focus group) ir anketinė apklausa. Apibendrinant gautus kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus darytinos išvados:

- *Lyderio vaidmuo organizacijos valdymo filosofijos kūrime.* Lyginant organizacijos vadovo-lyderio deklaruojamas vertybes organizacijos dokumentuose su atlikta darbuotojų požiūrių ir nuomonių analize nustatyta, jog dažniausiai dokumentuose deklaruojama vertybė - atsakomybė yra dažniausiai minima ekspertų ir anketinės apklausos respondentų. Kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtina teorinėje tyrimo dalyje minimas Paužuolienės ir Šimanskienės (2021) atliktų tyrimų išvadas, jog lyderis turi puoselėti deklaruojamas vertybes ir būti tinkamu pavyzdžiu visiems organizacijos nariams. Grupinio interviu dalyviai ir anketinės apklausos respondentai patvirtino tezę, jog lyderio perduodamos vertybės sutampa su darbuotojų vertybėmis ir lyderis yra sektinas pavyzdys darbuotojams. Remiantis mišraus tyrimo rezultatais, tiriamos organizacijos lyderiui būdingos ir kitos pagal Miniotaitę ir Staškevičių (2019, cit. Stogdill (1974)) išgrynintos universalios vadovų-lyderių savybės: sąžiningumas ir teisingumas. Tiriant lyderio perteikiamą

viziją, misiją ir tikslus, kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai sutapo, jog lyderis kelia ambicingus, tačiau realistinius tikslus, suprantamai ir įkvepiančiai tai perteikia bei dalijasi su pavaldiniais. Tikslų formulavimas pagal Vaitkevičių (2017) priskiriamas vadovavimo, grįsto lyderystė principams, nusakantiems, jog organizacijų rezultatai yra siejami su lyderių gebėjimu sukurti, palaikyti ir plėtoti stiprią organizacinę kultūrą, padedančią organizacijos nariams pasiekti nustatytų tikslų. Organizacinės kultūros derinimas su organizacijos tikslais ir strategijomis padeda gerinti rezultatus, augimą bei sukurti bendrą teigiamą darbuotojų patirtį. Tyrimo rezultatai patvirtina teorinės dalies 1.4. sk. aprašomus Yukl (2022) ir Grant (2017) teiginius, jog lyderiai turi perteikti vertybes ir lūkesčius aiškiai matomais simboliniais veiksmais ir tai ugdo individų organizacinio identifikavimo jausmą, stiprina pasididžiavimą įmone ir gerina atmosferą kolektyve. Atliekant simbolių analizę organizacijoje, išryškėjo tobulintinas aspektas: simbolių prasmės žinomumas, nes visi darbuotojai patvirtino, jog jiems mažai žinoma yra simbolių prasmė.

- *Lyderio vaidmuo organizacinės aplinkos formavime.* Lyderio daroma įtaka taikant tradicijas, pagal Šilingienės (2012) teorinės dalies 1.1. sk. nurodytus lyderystės įtakos/galios šaltinius, lemia lyderystės sėkmę. Ritualai ir ceremonijos gali būti naudojamos norint pabrėžti pagrindines vertybes ir sustiprinti susitapatinimą su organizacija. Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai parodė, jog tiriamos organizacijos lyderis organizuoja ir dalyvauja tradicijų ir ritualų kūrimo procese, tačiau kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog lyderis nepakankamai įvertina nusipelnčius darbuotojus per pagerbimo ir apdovanojimo ritualus.
- *Lyderio vaidmuo motyvavimo, kontrolės sistemos ir mokymosi kultūros kūrime.* Organizacinė kultūra, anot mokslininkų Shaari (2019), Feldt (2016) yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų motyvacija. Tai patvirtina kokybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai, parodantys, jog lyderio taikoms psichologinės ir materialinės motyvavimo priemonės kuria palankų organizacinį klimatą. Ekspertinio interviu analizės rezultatai atskleidė, jog lyderis taiko teorinės dalies 1.3. sk. Šilingienės (2012) cituotą motyvavimo principą - individualų priėjimą prie darbuotojo, stengiantis identifikuoti personalo individualius poreikius. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog lyderis nuolat vykdo darbų kontrolę, geba ir padeda darbuotojams išspręsti problemas ir nuolat domisi visais organizacijos veiklos klausimais. Remiantis Ridwan (2021) lyderio rūpestingumas ir pagalbos teikimas darbuotojams turi didelę įtaką pasitenkinimui darbu. Pagalba ir kontrolė statybos organizacijose yra ypatingai svarbūs veiksniai dėl dažnų konfliktų ir išylančių problemų statybos projektuose tarp įvairių suinteresuotų šalių. Pagal Batra (2020) mokymas yra laikomas ypač svarbiu organizacinės kultūros elementu statybos srities organizacijose, nes apmokyta ir kvalifikuota darbo jėga yra atsakinga už statybos projektų sėkmę. Kiekybinio tyrimo išvados patvirtina tiriamos organizacijos lyderio skatinamą darbuotojų mokymasi ir kvalifikacijos kėlimą.

Interviu dalyviai patvirtino teorinius teiginius, jog darbuotojai jaučia mokymų naudą prisidedančią prie tobulėjimo ir darbo rezultatų.

- *Lyderio vaidmuo socializacijos procese.* Socializacija yra viena iš lyderystės priemonių, padedanti perduoti kultūrą ir leidžianti jai išlikti. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu buvo nustatyta, jog lyderis dalyvauja šiame procese perduodamas naujiems darbuotojus organizacijos vertybes, tikslus tradicijas ir supažindindamas su vidaus tvarkomis. Darbuotojai lyderio įkvepiantį pavyzdį įvardija svarbiausiu teigiamu socializacijos aspektu. Tai patvirtina tyrėjų Paužuolienės ir Šimanskienės (2021) ir Liao ir bendraautorių (2022) tyrimų išvadas, jog socializacija yra viena iš lyderystės priemonių, padedanti perduoti kultūrą ir leidžianti jai išlikti veikiant lyderiui, kaip pavyzdžiui. Tai skatina teigiamą darbuotojų elgesį ir palengvina adaptacijos procesą. Kalbant apie tai galima identifikuoti teorinėje dalyje minimą referentinės lyderio galios šaltinį - asmeninę įtaką, paremtą lyderio asmeninėmis savybėmis ar sugebėjimais.
- *Lyderio vaidmuo komunikacinio tinklo formavimo procese.* Ekspertų nurodomas organizacijoje vyraujantis neformalus bendravimas, lyderio supratingumas, tolerancija, humoro jausmas, empatija, dėmesingumas ir atvirumas teikia bendravimo naudą darbuotojams: ugdo komandiškumą, padeda vienam kitą geriau pažinti ir teigiamai veikia emocinę būseną. Lyderis, sprenddamas problemas bendradarbiauja, kartu aiškinasi priežastis ir ieško sprendimų. Tai patvirtina ir kiekybinio tyrimo rezultatai, nurodantys, jog lyderis skatina tarpusavio bendradarbiavimą ir komandiškumą, lyderis yra pasirengęs atsakyti darbuotojams rūpimus klausimus ir užtikrina gerą emocinę aplinką darbe. Analizuojant kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus tiriamos organizacijos lyderiui galima priskirti teorinės dalies 1.1. sk. aprašomą lyderiui būdingą situacinį požiūrį. Atsižvelgiant į lyderio puoselėjamą bendradarbiavimo kultūrą, organizacijai yra būdingas klano kultūros tipas pagal Cameron ir Quin modelį, aprašytą teorinės dalies 1.2. sk. pagal Albrayraka (2013) ir Teravainen ir bendraautorius (2018).

### **3.5. Tiriamos organizacijos lyderio elgsenos tobulinimo sritys**

Atsižvelgiant į identifikuotus tobulintinus tiriamos organizacijos lyderio elgsenos veiksnius formuojant organizacinę kultūrą yra pateikiamos tobulinimo sritys:

- ekspertinio grupinio interviu metu dalyviai išsakė savo pozicijas dėl tobulintinų lyderio elgsenos sričių. Jie akcentavo dvi tobulintinas sritis.
  - viena jų - rekomendacija lyderiui gerinti komunikacinius ryšius įvedant naujas tradicijas organizacijoje vadovaujančiųjų asmenų tarpe: naujus neformalius dvišalius ir bendrus susitikimus tarp vadovo-lyderio ir pavaldinio. Neformalus bendravimas organizacinės kultūros tyrėjų yra pateikiamas, kaip organizacinę kultūrą stiprinantis veiksnys, gerinantis darbuotojų tarpusavio

ryšius, mažinantis konfliktus, iškeliantis lyderius, didinantis motyvaciją, darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir kūrybiškumo skatinimą, todėl lyderiams rekomenduotina skirti didesnę dėmesį neformalios komunikacijos stiprinimui puoselėjant darbuotojų ir lyderių tarpusavio ryšius.

- kita ekspertų rekomenduojama tobulinti sritis susijusi su motyvavimo sistemos gerinimu: teikti daugiau dėmesio atliktiems darbuotojų darbams ir jų įvertinimui. Lyderio pastangos sukurti sąlygas, palaikančias komandos motyvaciją, bei komandos narių poreikių supratimas yra vienas iš veiksnių, įtakančių komandos, organizacijos poreikių ir tikslų pasiekimą. Individualus pasitenkinimas gerai atliktu darbu ir didžiavimasis jo rezultatais ugdo atsakomybę, todėl suvokiant darbuotojų interesus, rekomenduotina organizacijos vadovams-lyderiams ieškoti sprendimų, įgyvendinant tam tikras darbuotojų vertinimo metodikas.

- atliekant lyderio vaidmens tyrimą simbolių kūrime, išaiškėjo tobulintinas aspektas: simbolių prasmės žinomumas, nes visi darbuotojai patvirtino, jog jiems yra visai nežinoma arba mažai žinoma organizacijoje naudojamų simbolių prasmė. Atsižvelgiant į šiuos tyrimo rezultatus, siūloma organizacijos lyderiui įprasminti vieną ryškiausiai matomų organizacinės kultūros elementų supažindinant visus organizacijos narius su organizacijos simbolių prasme, nes kalbant apie organizacinės kultūros pažinimą vertinimą, simbolio prasmės suvokimas yra aktualus. Simboliai padeda kurti organizacijos tapatumą, motyvuoja darbuotojus ir suformuoja bendrą jų požiūrį į organizaciją.
- kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog lyderis nepakankamai įvertina nusipelnčius darbuotojus per pagerbimo ir apdovanojimo ritualus. Apdovanojimo ritualai rodo pagarbą, įvertinimą už pasiektus rezultatus, lojalumą organizacijai ir kartu atlieka simbolinį vaidmenį, diegiant organizacijos vertybes. Ritualai yra ypač prasmingi, nes jais įtvirtinama organizacinė kultūra.

# IŠVADOS

1. Galima teigti, kad organizacinė kultūra - tai bendra organizacijos filosofija, kuriama per vertybes, elgesio normas ir artefaktus. Mokslininkai teigia egzistuojant ryšiui tarp organizacinės kultūros ir veiklos rezultatų, efektyvumo, motyvacijos ir konkurencinio pranašumo. Pagrįstos esamos teorijos ir teorinės įžvalgos rodo, jog lyderystė yra svarbi organizacijų organizacinei kultūrai, nes lyderiai perteikdami savo vertybes ir elgesio normas formuoja kultūrą, kuri skatina organizacijos narių elgesį bei daro įtaką rezultatams. Kiekvienos organizacijos organizacinė kultūra yra unikali, susidedanti iš daugybės elementų, kurie kiekvienoje organizacijoje gali būti skirtingi, nes kultūra yra formuojama ne tik lyderių, tačiau ir visų organizacijos narių. Organizacinės kultūros derinimas su verslo tikslais ir strategijomis gerina ne tik veiklos rezultatus bei augimą, tačiau tai padeda sukurti bendrą teigiamą darbuotojų patirtį.

2. Išsiaiškinta, jog lyderiai yra atsakingi už organizacinės kultūros kūrimą ir dalyvauja kuriant kultūrą kiekviename organizacijos augimo ir brandos etape. Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo suformuotas tyrimo modelis, susidedantis iš identifikuotų organizacinės kultūros formavimo etapų:

- Organizacinės kultūros formavimo pradžia yra siejama su organizacijų įkūrėjų perteikiama filosofija: vertybėmis, misija, vizija, tikslais, kuriamais simboliais, istorijomis, tradicijomis ir ritualais.
- Lyderis dalyvauja kuriant motyvavimo ir kontrolės sistemas;
- Svarbus vaidmuo tenka lyderiui vykdant naujų darbuotojų adaptavimą ir identifikavimą su organizacija bei formuojant komunikacinį tinklą.

3. Magistro darbe pasirinkta taikyti keletą tyrimo metodų, siekiant susidaryti visapusišką požiūrį į lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime:

- Atlikus dokumentų analizę atskleista organizacinės kultūros elementų raiška vidiniuose ir išoriniuose dokumentuose. Identifikuotas svarbiausias organizacinės kultūros aspektas - vertybės. Tyrimo rezultatai leidžia konstatuoti, kad svarbiausiomis vertybėmis tiriamojoje statybos organizacijoje yra laikoma: atsakomybė ir nešališkumas.
- Grupinio interviu ir anketinės apklausos rezultatai atskleidė, kad statybos organizacijos vadovas yra sektinas lyderis ir jo asmeninės vertybės bei darbo principai dera su darbuotojų vertybėmis ir įsitikinimais. Darbuotojai jaučiasi apsupti asmenų, kurie supranta, vertina ir sudaro galimybes augti. Tiriamos organizacijos lyderis skiria daug dėmesio organizacinės kultūros formavimui: perduodamoms vertybėms, simboliams, tradicijoms, motyvavimo ir kontrolės sistemos kūrimui, darbuotojų mokymui, socializacijai ir kultūrinio tinklo kūrimui.

4. Atliktas statybos organizacijos empirinis tyrimas patvirtino teorines įžvalgas, kad lyderis savo elgesiu ir kasdieniais veiksmais daro stipriausią įtaką organizacijos kultūrinės vertybėms puoselėti,

efektyviai komunikacijai, įkvepiančiai motyvacijai ir komandiškumo skatinimui. Lyderio skatinamas tarpusavio bendradarbiavimas ir komandiškumas, kuriami ritualai ir tradicijos skatina gerų tarpusavio santykių palaikymą.

5. Atlikus kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų analizę ir apibendrinimą buvo nustatytos tobulintinos sritys:

- Komunikacinio ryšio gerinimas įvedant naujas tradicijas;
- Simbolių įprasminimas atskleidžiant naudojamų simbolių esmę;
- Darbuotojų įvertinimas sukuriant naujas darbuotojų vertinimo metodikas;
- Herojų/lyderių pripažinimas atliekant paaukštinimo, palaikymo ir pripažinimo ritualus.

## REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į atlikto empirinio tyrimo dalyvių nuomones ir išvalgas r e k o m e n d u o j a m a:

1. *Organizacijos vadovams* gerinti komunikacinius ryšius ir didinti santykių kokybę tarp vadovo ir pavaldinio įvedant naujas tradicijas organizacijoje vadovaujančiųjų asmenų tarpe. Neformalūs (“One on One”) susitikimai galėtų vykti bet kokioje viešoje neformalioje aplinkoje pvz. kavinėje, restorane, parke ir pan. Pokalbiai turėtų vykti sistemingai (bent kartą per ketvirtį), aptariant ateities siekius, karjeros lūkesčius, veiklą, savijautą, santykius su kolegomis ir pan.
2. *Organizacijos vadovams/projektų vadovams* teikti daugiau dėmesio atliktiems darbuotojų darbams ir jų įvertinimui. Rekomenduotina ieškoti sprendimų, įgyvendinant tam tikras darbuotojų vertinimo metodikas. Tai galėtų būti mėnesiniai darbuotojų rezultatų vertinimai pildant darbuotojų darbo rezultatų įvertinimo dokumentus. Gauti rezultatai galėtų būti paviešinami įmonės skelbimų lentoje. Darbuotojų rezultatų suvestinės leistų įvertinti geriausiai dirbančius įmonės darbuotojus. Metiniai darbuotojų vertinimo rezultatai taip pat galėtų būti paskelbiami per įmonės metinius susirinkimus. Tokiomis priemonėmis būtų kuriamas abipusis grįžtamasis ryšys.
3. *Personalo vadovams* siūloma paaiškinti naudojamų simbolių esmę naujiems ir esamiems organizacijos nariams. Tikslinga atskleisti naudojamų simbolių prasmę ir naudojimo taisykles, kad darbuotojai galėtų skleisti informaciją ir už organizacijos ribų. Naujiems darbuotojams šią informaciją rekomenduojama pateikti naudojant interaktyvius komunikacijos įrankius pokalbių/susirinkimų/ mokymų metu, parengiant informatyvias, dėmesį išlaikančias, vizualiai patrauklias informacines naujiems darbuotojams skirtas knygas/atmintines. Šiose atmintinėse galėtų būti pateikiama bendra informacija apie organizacijos organizacinę kultūrą: simbolius, ritualus, misiją, viziją, tikslus, vertybes ir elgesio normas.
4. *Organizacijos vadovams/projektų vadovams* skirti pakankamai dėmesio herojų/lyderių pripažinimui. Rekomenduotina organizacijoje taikyti motyvavimo metodą atliekant įvedimo, perkėlimo į aukštesnes pareigas, integravimo, palaikymo ir pripažinimo ritualus. Vadovai galėtų savo asmeniniu dėmesiu viešai pagerbti pasižymėjusius asmenis, pagirti darbuotojus susirinkimų metu. Rekomenduojamas ir dėmesys bei paskatinimas už lojalumą viešai įteikiant padėkos raštus ir/ar dovanas (išdirbus tam tikrą ilgesnį laiką organizacijoje: kas 5, 10, 15 ir daugiau metų). Herojai/lyderiai galėtų būti viešinami skelbimų lentose bei socialiniuose tinkluose, kad suinteresuotos šalys matytų, jog organizacijoje yra lyderių. Tikėtina, kad tai įkvėptų ir motyvuotų lyderius bei visus darbuotojus dar labiau stengtis siekiant organizacijos tikslų.

## LITERATŪRA

1. Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217–226. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.995.
2. Afzal, A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The Impact of Project Managers' Competencies, Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Project Success in the Information Technology Sector. *Marketing & Management of Innovations*, 2, 142–154. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.21272/mmi.2018.2-12>
3. Aydin, B. (2018). The Role of Organizational Culture on Leadership Styles. *Sosyal Arařtırmalar Dergisi*, 7 (1), 267-280. Prieiga per internetą: <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/issue/40516/485849>
4. Albayrak, G. & Albayrak, U. (2014). Organizational Culture Approach and Effects on Turkish Construction Sector. *APCBEE Procedia*. 9. 252–257. doi:10.1016/j.apcbee.2014.01.045
5. Andrejaitytė, M. (2012). Organizacijos kultūros formavimą lemiantys veiksniai ir jų vertinimas. *Jaunasis mokslininkas: socialiniai mokslai, straipsnių rinkinys*. 98-103. Prieiga per internetą: [http://jaunasmokslininkas.asu.lt/smk\\_2012/JM\\_2012\\_straipsniu\\_rinkinys.pdf](http://jaunasmokslininkas.asu.lt/smk_2012/JM_2012_straipsniu_rinkinys.pdf)
6. Arenas, F. J., Connelly, D., & Williams, M. D. (2017). Leadership Theory Evolution. In *Developing Your Full Range of Leadership: Leveraging a Transformational Approach*. 1–2. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/resrep13849.8>
7. Batra, S., & Hyde, A. M. (2020). Leadership, Commitment, and Socialization in the Construction Sector-A Concise Exploration. *International Management Review*, 16(1). Prieiga per internetą: <http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-1-2020/IMR-v16n1art6.pdf>
8. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla- spaustuvė.
9. Buzamat, G. (2022). Implications of leadership in organizational and managerial culture in Romanian organizations. *Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development*, 22(2), 153-158. Prieiga per internetą: [https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.22\\_2/Art18.pdf](https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.22_2/Art18.pdf)
10. Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture (2nd ed.)*. Wiley. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1006562/diagnosing-and-changing-organizational-culture-based-on-the-competing-values-framework-pdf>

11. Chandrapala, I.C. ir Jayathilake, P.M.B. (2017). *Organizational Culture and Employee Job Performance: Case of Insurance Companies in Anuradhapura District*. 6th International Conference of the Sri Lanka Forum of University Economists, Rajarata University of Sri Lanka, Mihintale, Sri Lanka. Prieiga per internetą: <https://ssrn.com/abstract=3097336>
12. Chatman, J. A., & O'Reilly, C.A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224. doi:10.1016/j.riob.2016.11.004
13. Choi, J. O., Gad, G. M., Shane, J. S., & Strong, K. C. (2015). *Culture and organizational culture in the construction industry: A literature review*. doi:http://dx.doi.org/10.14288/1.0076488
14. Daft, R.L. (2016). *The Leadership experience*. Cengage Learning EMEA. Prieiga per internetą: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20Leadership%20Experience-Daft-%20R.L.-%207ed.pdf>
15. Daft, R., Benson, A. and Henry, B. (2020) *Management*. Cengage Learning EMEA. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3289610/management-pdf>
16. Daukšaitė, K. (2020). *Lyderystės raiška turizmo paslaugų sektoriuje*. Tarptautinė studentų konferencija „Teorija ir praktika: studentiškos įžvalgos“ Lietuvos Sporto Universitetas. Prieiga per internetą: [Studentu-LEIDINYS\\_2020-11-19.pdf \(kolpingokolegija.lt\)](#)
17. Digrienė, L. (2018). Lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą: farmacijos įmonių tinklo atvejis. *Straipsnis recenzuojamoje Lietuvos konferencijos medžiagoje*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/102128>
18. Emere, C., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2021). Critical Leadership Style Actions for Improving Construction Personnel Performance in South Africa. *Periodica Polytechnica: Architecture*, 52(2), 165–172. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.3311/PPar.17505>
19. Faisal, A., Sapada, A., Modding, B., Gani, A., and Nujum, S. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. *The International Journal of Engineering and Science*, 6(12), 28-36. DOI: 10.12691/wjssh-6-3-1
20. Fortado, B. (2021). *Analyzing Organization Cultures. 1st edn. Taylor and Francis*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/2375094/analyzing-organization-cultures-pdf>

21. Foulsham, T., Cheng, J. T., Tracy, J. L., Henrich, J., & Kingstone, A. (2010). Gaze allocation in a dynamic situation: Effects of social status and speaking. *Cognition*, 117(3), 319-331. DOI: 10.1016/j.cognition.2010.09.003
22. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&is>
23. Ghemawat, P., & Reiche, S. (2017). National Cultural Differences and Multinational Business. Prieiga per internetą: <https://ghemawat.com/wordpress/wp-content/uploads/2011/01/NationalCulturalDifferences.pdf>
24. Gudonytė, I., & Marčinskas, A. (2021). Organizacinės kultūros suvokimas vadovo emocinio intelekto kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 19(2), 17-34. doi:10.15181/rfds.v19i2.1280
25. Guenter, H., Gardner, W. L., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Prabhu, V. P. (2017). Shared authentic leadership in research teams: Testing a multiple mediation model. *Small Group Research*, 48(6), 719–765. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1046496417732403>
26. Ishaq, I.M., Omar, R., & Mohammed, M. (2018). *Challenges of Communication between the Client and Contractor during Construction Projects: The Nigerian Perspective*. <https://www.iiardjournals.org/get/IJEMT/VOL.%204%20NO.%202%202018/Challenges%20of%20Communication.pdf>
27. Ismail, M., & Fathi, M. S. (2018). Leadership in construction: Leadership styles practiced in construction project—A review. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 13(1), 24-30. Prieiga per internetą: [https://www.akademiabaru.com/doc/ARBMSV13\\_N1\\_P24\\_30.pdf](https://www.akademiabaru.com/doc/ARBMSV13_N1_P24_30.pdf)
28. Yang, Q., & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 100–113. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2016-0313>
29. Yukl G. A. (2010). *Leadership in organizations (Seventh)*. Prentice Hall. Prieiga per internetą: <https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/05/Leadership-in-Organizations-7th-Edition-Gary-A.-Yukl.pdf>

30. Yukl, G.A. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*. 26. 66-85. DOI: 10.5465/amp.2012.0088.
31. Harris, A., Jones, M., Adams, D., Perera, C.J., & Sharma, S.A. (2014). High-Performing Education Systems in Asia: Leadership Art meets Implementation Science. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23, 861-869. DOI:[10.1007/s40299-014-0209-y](https://doi.org/10.1007/s40299-014-0209-y)
32. Handayani, E., Amalia, K. R., & Yamali, F. R. (2020, March). Identification of the delaying factors on construction work completion in Jambi city according to the contractor perception. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 807, No. 1, p. 012038). IOP Publishing. DOI:[10.1088/1757-899X/807/1/012038](https://doi.org/10.1088/1757-899X/807/1/012038)
33. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 286-316. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2307/2393392>
34. Jankurová, A., Ljudvigová, I. & Gubová, K. (2017). Research of the nature of leadership activities. *Journal of Scientific Papers, Economics & Sociology*, 10(1), 135-151. DOI: 10.14254/2071-789X.2017/10-1/10
35. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
36. Klein, A. & Wallis, J. & Cooke, R. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*. 19. 241-254. DOI: 10.1017/jmo.2013.34.
37. Korejan, M & Shahbazi, Hasan. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*. 8. 452. DOI: 10.4314/jfas.v8i3s.192.
38. Kučinskas, V. & Paulauskaitė, A. (2005). Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose. *Aukštojo mokslo kokybė, Nr. 2*, 144-165. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367153833700/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
39. Kulović, D., Husaković, D., & Grabus, I. D. (2022, November). Determination of organizational culture dominant leadership style. In *BH Ekonomski forum*, 16 (1), 49-62. Prieiga per internetą: <https://ef.unze.ba/OJS/index.php/BHF/article/view/260/155>

40. Landekić, M., Šporčić, M., Martinić, I., & Bakarić, M. (2015). Influence of organizational culture on firm efficiency: Competing values framework in Croatian forestry. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 30(7), 624–636. doi:10.1080/02827581.2015.1046480
41. Liao, G., Zhou, J., & Yin, J. (2022). Effect of organizational socialization of new employees on team innovation performance: A cross-level model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1017-1031. DOI:[10.2147/PRBM.S359773](https://doi.org/10.2147/PRBM.S359773)
42. Limaj, E. & Bernroider, E. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research, Elsevier*, 94(C), 137-153. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.10.052
43. Mappamiring, M., & Putra, A. H. P. K. (2021). Understanding Career Optimism on Employee Engagement: Broaden-Built and Organizational Theory Perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 605–616. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0605>
44. Masiulis, K. ir Sudnickas, T. (2008). *Elitas ir lyderystė: vadovėlis*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/15394>
45. Marcinkevičiūtė L., Žukovskis J. (2016). *Factors shaping management style of a manager: a case study of Kaunas district non-governmental organisations*. Annual 22nd international scientific conference. Jelgava: Latvia University of Agriculture (2). Prieiga per internetą: [https://www2.llu.lv/research\\_conf/proceedings2016\\_vol\\_2/docs/LatviaResRuralDev\\_22nd\\_vol2-1\\_20-127.pdf](https://www2.llu.lv/research_conf/proceedings2016_vol_2/docs/LatviaResRuralDev_22nd_vol2-1_20-127.pdf)
46. Markiz, Y., Margono, S., Wirawan, I. & Ainur, R. (2017). The influences of leadership styles, organisational communication, and job satisfaction toward employees' job performance in doing construction jobs: A study on three construction companies in Jakarta. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 65(5):168-180. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-05.23>
47. Grant, A. M, Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695-719. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0898>
48. Miniotaitė, A. ir Staškevičius, I. (2019). *Lyderystė*. Vilnius: Tyto alba.

49. Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahiry-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of healthcare leadership*, 21-32. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>
50. Mullins, L. J. (2000). *Management and Organizational Behavior*. London: *Pitman Publishers*. Prieiga per internetą: <http://www.mim.ac.mw/books/Management%20&%20Organisational%20Behaviour,%209th%20edition.pdf>
51. Muthukumar, N., Ganesh, K., Mohapatra, S., Tamizhjothi, K., & Nachiappan, R. M. (2022). *Organizational Culture and Its Impact on Continuous Improvement in Manufacturing*. Emerald Group Publishing. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/2802017/organizational-culture-and-its-impact-on-continuous-improvement-in-manufacturing-pdf>
52. Nanjundeswaraswamy, T., S., & Swamy, D., R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/272509462\\_Leadership\\_styles](https://www.researchgate.net/publication/272509462_Leadership_styles)
53. Skeepers, C.N., ir Mbohwa, C. (2015). A Study on the Leadership Behaviour, Safety Leadership and Safety Performance in the Construction Industry in South Africa. *Procedia Manufacturing*, 4, 10-16, Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.11.008>.
54. Nukić, I., Matotek, J. & Dolaček-Alduk, Z. (2022). Investigation of Leadership Competences of Project Managers in Construction Industry. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. 20. 707-722. DOI: 10.7906/indecs.20.6.4.
55. Northouse, P. G. (2007) *Leadership: Theory and Practice*. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/30456341/Book\\_Leadership\\_Theory\\_and\\_Practice](https://www.academia.edu/30456341/Book_Leadership_Theory_and_Practice)
56. Paužuolienė, J. ir Šimanskienė, L. (2021). *Organizacinė kultūra: vertinimas, formavimas, keitimas: monografija*. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
57. Paužuolienė, J., Bručkutė, J., Docienė, V. ir Vaitiekus, A.. (2013). UAB „YAZAKI WIRING TECHNOLOGIES LIETUVA“ Organizacinės kultūros poveikis darbo aplinkai. Klaipėdos valstybinė kolegija. *Vadyba, Journal of Management*. 23 (2), 47–54. Prieiga per internetą: [Vadyba\\_2013\\_23.pdf \(ltvk.lt\)](#)

58. Patapas, A. & Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 10, 589-603. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/272752058\\_Organizacines\\_kulturos\\_ir\\_vertybiu\\_tyrimas\\_N\\_apskrities\\_valstybineje\\_mokesciu\\_inspekcijoje](https://www.researchgate.net/publication/272752058_Organizacines_kulturos_ir_vertybiu_tyrimas_N_apskrities_valstybineje_mokesciu_inspekcijoje)
59. Petkevičiūtė, N. ir Petrauskas, A. (2019). Kultūrinė raiška tarpkultūrinėse derybose. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 22, 114-128. DOI: 10.13165/PSPO-19-22-08
60. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
61. Pavlova O. (2020). Relations between Organizational Culture and Human Resources Management in a Modern Organization. *Information & Media*, 88, 105-119. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34>
62. Rahadiyan, A., Triatmanto, B., & Respati, H. (2019). The effect of motivation and situational leadership style towards employee performance through work satisfaction at developer company. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering-IJASRE*, 5(4), 249-256. Prieiga per internetą: <https://eprints.unmer.ac.id/id/eprint/336/>
63. Rakšnys, A.V. (2019). *Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyme*. [Doctoral dissertation]. Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16065>
64. Ramanauskas, K. (2016). The impact of the manager's emotional intelligence On organisational performance. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38, 58–69. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15544/mts.2016.6>
65. Ramanauskas, K. (2017). *Organizacinės kultūros formavimas pasitelkiant vadovo emocinį intelektą*. [Doctoral dissertation]. Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą: <https://vb.ku.lt/object/elaba:24861277/MAIN>
66. Ridwan, M., Purwadari, D.A. ir Rahmat, T.Y. (2021). The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol 8, No 3. DOI: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2378>

67. Robbins, S.P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
68. Sasaki, H., Yonemoto, N., Mori, R., Nishida, T., Kusuda, ir Nakayama, T. (2017). Assessing archetypes of organizational culture based on the competing values framework: The experimental use of the framework in Japanese neonatal intensive care units. *International Journal for Quality in Health Care*, 384–391. doi:10.1093/intqhc/mzx038
69. Saad, G., & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*. DOI:[10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17)
70. Setyorini, R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The effect of situational leadership style and compensation to employee performance with job satisfaction as intervening variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974-20985. DOI: <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/570>
71. Schneider, B. ir Berbera, K.M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford university press. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.001.0001>
72. Shaari, N. (2019). Organization culture as the source of competitive advantage. *Asian Journal Of Research In Education And Social Sciences*, 1(1), 26-38. Prieiga per internetą: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajress/article/view/6572>
73. Sila, I., & Cek, K. (2017). The impact of environmental, social and governance dimensions of corporate social responsibility on economic performance: Australian evidence. *Procedia computer science*, 120, 797-804.. DOI: 10.1016/j.procs.2017.11.310
74. Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4, 164-173. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/234624436.pdf>
75. Steffens, N. K., Haslam, S. A., Ryan, M. K., & Kessler, T. (2013). Leader performance and prototypicality: Their inter-relationship and impact on leaders' identity entrepreneurship. *European Journal of Social Psychology*, 43(7), 606-613. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/ejsp.1985>

76. Sheikh, N. S., & Anwar, N. (2022). Effective Leadership Styles and Their Impacts on Employee Productivity. *International Journal of Information & Knowledge Management (22318836)*, 294–309. Prieiga per internetą: <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/71013>
77. Simon, S. M. & Varghese, K. (2018). Assessment of Organizational Culture in Construction – A Case Study Approach' In:., *26th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*. Chennai, India, 18-20 Jul 2018. pp 348-357. DOI:[10.24928/2018/0396](https://doi.org/10.24928/2018/0396)
78. Staniulienė S., Dilienė D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 2014/72, p.79-93. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.5>
79. Sukackaitė R. and Atkočiūnienė Z. O. (2016) “The link between innovation organization culture and leadership in Lithuanian companies”, *Information & Media*, 740, pp. 38-49. doi: 10.15388/Im.2016.74.9921.
80. Šavareikienė, D. (2013). Cross-cultural differences and motivation. *Vadyba*, Nr. 2 (23), 155-160  
Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1477494583342/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>
81. Šimanskienė, L., & Sandu, L. (2013). ORGANIZACINĖS KULTŪROS VERTINIMO METODAI. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 201-210. doi:10.15181/rfds.v10i2.155
82. Šimanskienė, L., Gargasas, L. ir Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(2), 310-320. doi: 10.15544/mts.2015.28
83. Šimanskienė, L., & Petrulis, A. (2022). Vadovavimo stilių nustatymas Klaipėdos miesto progimnazijose. *Regional Formation and Development Studies*, 13(2), 107-117. doi:10.15181/rfds.v13i2.829
84. Šilingienė V. and Stukaitė D. (2019) “The Expression of Social and Emotional Competencies of Leadership in Lithuanian Organizations: The Gender Approach”, *Information & Media*, 850, pp. 51-68. doi: 10.15388/Im.2019.85.16.
85. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. KTU leidykla "Technologija"

86. Schein, Edgar, H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, Jossey-Bass. Prieiga per internetą: [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)
87. Schein, E., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership (5th ed.)*. Wiley. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/991536/organizational-culture-and-leadership-pdf>
88. Tang, N.K., (2019). *Leadership and Change Management*. Springer. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3>
89. Taye, G., & Alemu, S. (2019). *The Effects of Organizational Culture and Leadership Style (1st ed.)*. Lap Lambert Academic Publishing. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/3408920/the-effects-of-organizational-culture-and-leadership-style-organizational-commitment-with-mediating-role-of-job-satisfaction-pdf>
90. Tayeh, O. A., El-Hallaq, K., & Tayeh, B. A. (2018). Importance of organizational culture for Gaza strip construction companies. *International Journal of Engineering and Management Research*, 8(1), 35-39. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/323759803\\_Importance\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_for\\_Gaza\\_Strip\\_Construction\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/323759803_Importance_of_Organizational_Culture_for_Gaza_Strip_Construction_Companies)
91. Taylor, S. P. (2018) Organisational behaviour, leadership and change. *International Journal of Housing and Human Settlement Planning*, 4 (1). pp. 21-36. Prieiga per internetą: <http://insight.cumbria.ac.uk/id/eprint/3756/>
92. Tavares, S. M., van Knippenberg, D., & van Dick, R. (2016). Organizational identification and "currencies of exchange": integrating social identity and social exchange perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46, 34-45. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/jasp.12329>
93. Tjihuis, W., & Fellows, R. (2012). *Culture in International Construction (1st ed.)*. CRC Press. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/1684229/culture-in-international-construction-pdf>
94. Teravainen, V., Junnonen, J. M., & Ali-Loytty, S. (2018). Organizational culture: Case of the Finnish construction industry. *Construction economics and building*, 18(1), 48-69. Prieiga per internetą: DOI:[10.5130/AJCEB.v18i1.5770](https://doi.org/10.5130/AJCEB.v18i1.5770)
95. Tsai, Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Serv Res* 11, 98 (2011). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>

96. Vaitkevičius V. (2017). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Information & Media*, 76, 123-138. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Im.2016.76.10386>
97. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B ir Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Šiauliai: AB spaustuvė „Titnagas“.
98. Vaidya, S. (2015). Impact of organizational culture on trust and commitment in international joint ventures (IJVs): *An empirical investigation. Competition Forum*, 13(1), 1–10. Prieiga per internetą: <http://iblog.iup.edu/ascjournals>
99. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (5), 221-230.
100. Vveinhardt, J., (2018) *Organizational Culture. IntechOpen*. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/2025925/organizational-culture-pdf> (Accessed: 14 March 2023).
101. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *Business Horizons. Kelley School of Business, Indiana University*. 60(3), 395-404. Prieiga per internetą: doi: 10.1016/j.bushor.2017.01.011.
102. Wei, F., Li, Y., Zhang, Y., & Liu, S. (2018). The interactive effect of authentic leadership and leader competency on followers' job performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Ethics*, 153, 763-773. Prieiga per internetą: DOI:[10.1007/s10551-016-3379-0](https://doi.org/10.1007/s10551-016-3379-0)
103. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S.(2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

## ANOTACIJA

Pileckienė L. *Lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime "X" statybos organizacijoje* (magistro baigiamasis darbas). Vadovas: Doc. dr. A. V. Rakšnys. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2023. - 102 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime statybos organizacijoje. Pirmame skyriuje atkleidžiami lyderystės ir organizacinės kultūros teoriniai aspektai: atskleidžiama lyderystės ir organizacinės kultūros esmė, organizacinės kultūros svarba organizacijai bei organizacinės kultūros formavimo veiksniai ir etapai. Antrajame skyriuje atliktas tyrimo metodikos pagrindimas, sudarytas lyderio vaidmens organizacinės kultūros formavime teorinis modelis, tyrimo logine schema bei pateikta kokybinio ir kiekybinio tyrimo struktūra. Trečiame skyriuje pateikti gauti empirinio tyrimo rezultatai, jų apibendrinimas ir palyginimas, identifikuojamos tobulintinos sritys. Atlikus tyrimą, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, pasiūlant lyderio elgsenos tobulinimo sprendimus.

**Reikšminiai žodžiai:** lyderis, lyderio vaidmuo, lyderystė, statybos organizacija, organizacinė kultūra.

## ANNOTATION

Pileckienė L. *The role of the leader in the formation of organizational culture in the "X" construction organization* (master thesis). Supervisor: Assoc. Dr. A. V. Rakšnys. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration and Business, 2023. - 102 p.

The master's thesis analyzed and evaluated the role of the leader in the formation of organizational culture in the construction organization. The first chapter reveals the theoretical aspects of leadership and organizational culture: the essence of leadership and organizational culture, the importance of organizational culture for the organization and the factors and stages of organizational culture formation are revealed. In the second chapter, the justification of the research methodology was carried out, the theoretical model of the role of the leader in the formation of organizational culture, the logical scheme of the research and the structure of the qualitative and quantitative research were presented. The third chapter presents the results of the empirical research, their summary and comparison, and identifies areas for improvement. After the research, conclusions and recommendations are presented, offering solutions for improving the leader's behavior.

**Key words:** leader, role of leader, leadership, construction organization, organizational culture.

Pileckienė L. *Lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime "X" statybos organizacijoje* (magistro baigiamasis darbas). Vadovas: Doc. dr. A. V. Rakšnyš. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2023. - 102 p.

## SANTRAUKA

**Temos aktualumas.** Didėjant lyderystės ir organizacinės kultūros svarbai, magistro baigiamojo darbo tema aktuali šiuolaikinėms organizacijoms, jų vadovams-lyderiams bei darbuotojams. Lyderystė yra įvardijama, kaip vienas iš veiksnių, prisidedančių prie organizacijos tikslų, skatinanti asmeninius profesinius pasiekimus ir formuojanti organizacinę kultūrą kiekviename jos augimo etape. Daugelis mokslininkų pastebi, jog lyderio vaidmuo gali tapti esminiu veiksniu nustatant organizacinės kultūros vystymo prioritetus, nuolat ieškant būdų ir strategijų, kaip sukurti stiprią savo organizacijos organizacinę kultūrą, ją puoselėti ir išskirti iš kitų.

**Tyrimo problema** - koks yra lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime "X" statybos organizacijoje?

**Tyrimo objektas** - lyderio vaidmuo organizacinės kultūros formavime "X" statybos organizacijoje.

**Tyrimo tikslas** - atskleisti lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime, pasiūlant vadovo - lyderio elgsenos tobulinimo sprendimus ir organizacijos organizacinės kultūros tobulinimo galimybes.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti lyderystės ir organizacinės kultūros esmę;
2. Identifikuoti organizacinės kultūros formavimo veiksnius ir etapus;
3. Įvertinti lyderio vaidmenį ir aspektus, kurie daro didžiausią poveikį "X" statybos organizacijos organizacinei kultūrai;
4. Remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais, numatyti galimybes bei priemones šios organizacijos organizacinės kultūros bei vadovo - lyderio elgsenos tobulinimui.

**Tyrimo metodai** - mokslinės literatūros šaltinių analizė, sintezė, apibendrinimas, kokybinis tyrimas, kiekybinis tyrimas.

**Rezultatai ir išvados.** Pagrįstos esamos teorijos ir teorinės įžvalgos rodo, jog lyderystė yra svarbi organizacijų organizacinei kultūrai, nes lyderiai perteikdami savo vertybes ir elgesio normas formuoja kultūrą, kuri skatina organizacijos narių elgesį bei daro įtaką rezultatams. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad lyderis skiria daug dėmesio organizacinės kultūros formavimui: perduodamoms vertybėms, simboliams, tradicijoms, motyvavimo ir kontrolės sistemos kūrimui, darbuotojų mokymui, socializacijai ir kultūrinio tinklo kūrimui, kuriant motyvavimo ir kontrolės sistemas. Svarbus vaidmuo tenka lyderiui vykdant naujų darbuotojų adaptavimą ir identifikavimą su organizacija bei formuojant

komunikacinį tinklą. Lyderis savo elgesiu ir kasdieniais veiksmais daro stiprią įtaką organizacijos kultūrinės vertybėms puoselėti. Atlikus kokybinio ir kiekybinio rezultatų analizę ir apibendrinimą buvo nustatytos tobulintinos sritys bei pateiktos rekomendacijos, susijusios su komunikacinio ryšio gerinimu, simbolių įprasminimu bei darbuotojų įvertinimu. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino teorines įžvalgas, kad lyderis savo elgesiu ir kasdieniais veiksmais daro stipriausią įtaką organizacijos kultūrinės vertybėms puoselėti.

**Darbo struktūra:** magistro baigiamasis darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: literatūros analizė, tyrimas ir jo rezultatai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis: 104 psl. Darbe yra 10 lentelių ir 48 paveikslai. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo atliekamas informacijos apibendrinimas ir lyginimas. Empiriniam organizacinės kultūros įvertinimui bei tyrimo duomenų analizei buvo naudojami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo bei duomenų apdorojimo metodai. Remiantis teorijos analize ir tyrimo rezultatais, įvertinant lyderio vaidmenį, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

**Reikšminiai žodžiai:** lyderis, lyderio vaidmuo, lyderystė, statybos organizacija, organizacinė kultūra.

Pileckienė L. *The role of the leader in the formation of organizational culture in the "X" construction organization* (master thesis). Supervisor: Assoc. Dr. A. V. Rakšnys. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Administration and Business, 2023. - 102 p.

## SUMMARY

**Relevance of the topic.** With the increasing importance of leadership and organizational culture, the topic of the master's thesis is relevant for modern organizations, their managers-leaders and employees. Leadership is identified as one of the factors contributing to the organization's goals, promoting personal professional achievements and shaping the organizational culture at each stage of its growth. Many researchers note that the role of the leader can become a crucial factor in setting priorities for the development of organizational culture, constantly looking for ways and strategies to create a strong organizational culture of your organization, nurture it and distinguish it from others.

**Research problem** - what is the role of the leader in the formation of organizational culture in "X" construction organization?

**Research subject** is the role of the leader in the formation of organizational culture in the "X" construction organization.

**The purpose** is to reveal the role of the leader in the formation of organizational culture, offering solutions for improving the behavior of the manager and the leader and opportunities for improving the organizational culture of the organization.

### **Research tasks:**

1. To reveal leadership and organizational culture essence;
2. Identify the factors and stages of organizational culture formation;
3. Assess the role of the leader and the aspects that have the greatest impact on the organizational culture of the "X" construction organization ;
4. Based on the results of the empirical research, opportunities and measures for the improvement of the organizational culture of this organization and the behavior of the manager - leader have been provided.

**Methods:** scientific literature sources, synthesis, generalization, qualitative research, quantitative research.

**Results and conclusions.** Reasonable existing theories and theoretical insights show that leadership is important for the organizational culture of organizations, because leaders, by conveying their values and behavioral norms, form a culture that encourages the behavior of organizational members and influences results. After conducting an empirical study, it was found that the leader pays a lot of attention to the formation of organizational culture: transmitted values, symbols, traditions, creation of a motivation and control system, training of employees, socialization and creation of a

cultural network, creating motivation and control systems. The leader plays an important role in adapting and identifying new employees with the organization and forming a communication network. The leader, through his behavior and daily actions, has a strong influence on fostering the cultural values of the organization. After the analysis and summarization of the qualitative and quantitative results, areas for improvement were determined and recommendations related to the improvement of communication, the interpretation of symbols and the evaluation of employees were presented. The conducted empirical study confirmed the theoretical insights that the leader, through his behavior and daily actions, has the strongest influence on fostering the cultural values of the organization.

**Work structure:** the master's thesis consists of three main parts: literature analysis, research and its results, conclusions, recommendations, bibliography and appendices. Scope of work: 104 page. The work contains 10 tables and 48 figures . After the analysis of the scientific literature, information was summarized and compared. Qualitative and quantitative research and data processing methods were used for empirical evaluation of organizational culture and analysis of research data . Based on the analysis of the theory and the results of the study, conclusions and recommendations are presented in the evaluation of the role of the leader.

**Key words:** leader, role of leader, leadership, construction organization, organizational culture.

# PRIEDAI

## 1 priedas. PUSIAU STRUKTŪRUOTO GRUPINIO INTERVIU KLAUSIMAI-GAIRĖS

| <b>Įvadiniai klausimai</b>  |
|---|
| Papasakokite, prašau, trumpai apie save: vardas, pareigos ir darbo patirtis šioje organizacijoje.   |
| <b>Lyderio vaidmuo organizacijos valdymo filosofijos kūrime</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kaip Jūs suvokiate ir priimate lyderio perteikiamą organizacijos filosofiją?</li><li>▪ Kokiais moraliniais principais vadovaujasi lyderis bendraudamas su pavaldiniais, klientais ir tiekėjais?</li><li>▪ Kokiais būdais lyderis formuoja ir perduoda vertybes šioje organizacijoje?</li></ul>  |
| <b>Lyderio vaidmuo organizacinės aplinkos formavime</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kokias tradicijas, ritualus ar ceremonijas lyderis kuria šioje organizacijoje?</li><li>▪ Kaip dažnai lyderis dalyvauja organizacijos ritualų ir simbolių kūrimo ir įgyvendinimo procese?</li><li>▪ Kokių ritualų ar simbolių, Jūsų nuomone, stinga šioje organizacijoje?</li></ul>  |
| <b>Lyderio vaidmuo motyvavimo, kontrolės sistemos ir mokymosi kultūros kūrime</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kaip lyderis jus įvertina, motyvuoja ir įgalina siekti bendrų organizacijos tikslų?</li><li>▪ Kokiais būdais lyderis jus motyvuotų ir įkvėptų labiausiai?</li><li>▪ Kaip lyderis vykdo darbų kontrolę Jūsų organizacijoje? Ką siūlytumėte keisti šiame procese?</li><li>▪ Kaip lyderis inicijuoja ir skatina mokymasi šioje organizacijoje?</li></ul>   |
| <b>Lyderio vaidmuo socializacijos procese</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kaip lyderis perduoda vertybes naujiems darbuotojams?</li><li>▪ Kaip lyderis supažindina naujus darbuotojus su organizacijos tikslais, simboliais ir istorija?</li><li>▪ Kaip lyderis įtraukia naujus organizacijos narius į organizacinės kultūros puoselėjimo procesus?</li><li>▪ Kokie lyderio veiksmai galėtų paspartinti adaptacijos procesą Jūsų organizacijoje?</li></ul>                      |
| <b>Lyderio vaidmuo komunikacinio tinklo formavimo procese</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kokie komunikaciniai lyderio gebėjimai, Jūsų nuomone, yra svarbiausi OK formavime?</li><li>▪ Kaip apibūdintumėte šiuos Jūsų organizacijos lyderio komunikacijos su darbuotojais aspektus: komunikacijos dažnį ir kanalus, grįžtamąjį ryšį, įtraukimą į sprendimų priėmimą?</li><li>▪ Su kokiais tarpusavio santykių kūrimo iššūkiais, Jūsų nuomone, susiduria lyderis šioje organizacijoje?</li></ul> |
| <b>Baigiamieji klausimai</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kodėl, Jūsų nuomone, yra svarbu formuoti organizacinę kultūrą ir kas už tai atsakingas?</li><li>▪ Kokius organizacinės kultūros elementus Jūsų organizacijoje rekomenduotumėte keisti ar tobulinti?</li><li>▪ Su kokiais, anksčiau neaptartais iššūkiais ir trikdžiais, Jūsų nuomone, susiduria lyderis formuodamas Jūsų organizacijos organizacinę kultūrą?</li></ul>                                |

## 2 priedas. ANKETA DARBUOTOJAMS

*Gerbiamas Respondente,*

Kviečiu Jus dalyvauti šiuo metu atliekamame tyrime, kurio metu siekiama nustatyti lyderio vaidmenį organizacinės kultūros formavime. Jūsų nuomonė yra labai svarbi šio tyrimo tikslui pasiekti.

Anketinė apklausa yra anoniminė, apibendrinti rezultatai bus naudojami tik akademiniam tikslams, taip užtikrinant Jūsų pateiktų duomenų konfidencialumą.

***Iš anksto nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus ir bendradarbiavimą!***

**1. Koks Jūsų požiūris apie lyderio perteikiamą organizacijos misiją, viziją ir tikslus (prašome pažymėti, ar Jūs sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“)?**

| Eil. Nr. | Teiginys  | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
|          |   | 1                  | 2         | 3                          | 4       | 5                |
| 1.       | Lyderis suprantamai ir įkvepiančiai perteikia viziją ir tikslus.  |                    |           |                            |         |                  |
| 2.       | Lyderis kelia ambicingus, tačiau realistinius tikslus.            |                    |           |                            |         |                  |
| 3.       | Lyderis kalba viešai ir atvirai apie tikslus, kurių mes siekiame. |                    |           |                            |         |                  |
| 4.       | Lyderis daro įtaką, siekiant užsibrėžtų tikslų.                   |                    |           |                            |         |                  |
| 5.       | Lyderio perteikiama vizija motyvuoja darbuotojus.                 |                    |           |                            |         |                  |

**2. Kaip dažnai lyderis primena darbuotojams organizacijos misiją, viziją ir tikslus (prašome pažymėti 1 atsakymo variantą)?**

- Ne rečiau, kaip kartą per savaitę.
- Ne rečiau, kaip kartą per mėnesį.
- Bent kartą per šešis mėnesius.
- Kartą per metus ir rečiau
- Neprimena.

**3. Koks Jūsų požiūris apie lyderio perduodamas vertybes (prašome pažymėti, ar Jūs sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“)?**

| Eil. Nr. | Teiginys  | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
|          |   | 1                  | 2         | 3                          | 4       | 5                |
| 1.       | Lyderio vertybės sutampa su mano vertybėmis.                            |                    |           |                            |         |                  |
| 2.       | Lyderis yra sektinas pavyzdys darbuotojams.                             |                    |           |                            |         |                  |
| 3.       | Organizacijoje vertybės yra aiškiai apibrėžtos ir darbuotojams žinomos. |                    |           |                            |         |                  |
| 4.       | Lyderis turi aiškias vertybes ir jų laikosi.                            |                    |           |                            |         |                  |
| 5.       | Lyderis gerbia ir rūpinasi savo darbuotojais.                           |                    |           |                            |         |                  |

4. **Kiek dažnai lyderis per mėnesį skiria laiko komunikacijai apie vertybes** (prašome pažymėti 1 atsakymo variantą):

- 1-3 kartus.
- 4-6 kartus.
- Daugiau nei 6 kartus.
- Nei karto.

5. **Koks Jūsų požiūris apie lyderio kuriamus ritualus ir simbolius** (prašome pažymėti, ar Jūs sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“)?

| Eil. Nr. | Teiginys   | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------|--|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
|          |  | 1                  | 2         | 3                          | 4       | 5                |
| 1.       | Lyderis organizuoja gražias šventes ir tradicijas (gimtadieniai, kalendorinės šventės ir kt.)    |                    |           |                            |         |                  |
| 2.       | Organizacijos simbolis (logotipas) yra viešai matomas ir tai stiprina mano pasididžiavimą įmone. |                    |           |                            |         |                  |
| 3.       | Įvairūs žodiniai simboliai (juokai, pasakojimai) padeda kurti teigiamą tarpusavio atmosferą.     |                    |           |                            |         |                  |
| 4.       | Darbuotojams yra žinoma organizacijos simbolių prasmė.   |                    |           |                            |         |                  |
| 5.       | Lyderis įvertina nusipelnčius darbuotojus per pagerbimo ir apdovanojimo ritualus.                |                    |           |                            |         |                  |

6. **Koks Jūsų požiūris apie lyderio taikomas motyvavimo priemones** (prašome pažymėti, ar Jūs sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“)?

| Eil. Nr. | Teiginys  | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
|          |   | 1                  | 2         | 3                          | 4       | 5                |
| 1.       | Lyderis pastebi darbuotojų pasiekimus.                          |                    |           |                            |         |                  |
| 2.       | Lyderis rūpinasi tinkamomis ir saugiomis darbo sąlygomis.       |                    |           |                            |         |                  |
| 3.       | Lyderis dalyvauja susirinkimuose, išklauso darbuotojų nuomones. |                    |           |                            |         |                  |
| 4.       | Lyderis taiko teisingą atlyginimų sistemą.                      |                    |           |                            |         |                  |
| 5.       | Lyderis išsako man savo nuomonę apie mano darbą.                |                    |           |                            |         |                  |
| 6.       | Lyderis visada įvertina už gerus rezultatus.                    |                    |           |                            |         |                  |
| 7.       | Lyderis rodo pasitikėjimą darbuotojais.                         |                    |           |                            |         |                  |
| 8.       | Lyderis įkvepia darbuotojus.                                    |                    |           |                            |         |                  |

7. **Koks Jūsų požiūris apie lyderio vykdomą kontrolę** (prašome pažymėti, ar Jūs sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“)?

| Eil. Nr. | Teiginys   | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------|--|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
|          |  | 1                  | 2         | 3                          | 4       | 5                |
| 1.       | Lyderis išaiškina taisykles ir instrukcijas.                       |                    |           |                            |         |                  |
| 2.       | Lyderis tikrina, kaip darbuotojai laikosi darbo tvarkos taisyklių. |                    |           |                            |         |                  |
| 3.       | Lyderis nuolat vykdo darbų kontrolę.                               |                    |           |                            |         |                  |
| 4.       | Lyderis daro įtaką darbuotojams, juos kontroliuodamas.             |                    |           |                            |         |                  |
| 5.       | Lyderis geba ir padeda darbuotojams išspręsti problemas.           |                    |           |                            |         |                  |
| 6.       | Lyderis nuolat domisi visais organizacijos veiklos klausimais      |                    |           |                            |         |                  |

8. **Kaip dažnai lyderis vykdo darbų kontrolę** (prašome pažymėti 1 atsakymo variantą)?

- Kiekvieną dieną.
- Ne rečiau, kaip kartą per savaitę.
- Ne rečiau, kaip kartą per mėnesį.
- Kartą per 3-6 mėnesius.
- Nevykdo kontrolės.

9. **Koks Jūsų požiūris apie lyderio vaidmenį naujų darbuotojų socializacijos procese** (prašome pažymėti, ar Jūs sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“)?

| Eil. Nr. | Teiginys  | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
|          |   | 1                  | 2         | 3                          | 4       | 5                |
| 1.       | Lyderis priima šiltai naujus darbuotojus.   |                    |           |                            |         |                  |
| 2.       | Lyderis geranoriškai įtraukia naujus darbuotojus į darbinės veiklas.                                    |                    |           |                            |         |                  |
| 3.       | Lyderis padeda naujiems darbuotojams kuo greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais. |                    |           |                            |         |                  |
| 4.       | Lyderis supažindina naujus darbuotojus su organizacijos tikslais, planais ir vidaus tvarka.             |                    |           |                            |         |                  |

10. **Ar, Jūsų nuomone, lyderis skiria pakankamai dėmesio naujų darbuotojų supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra** (prašome pažymėti 1 atsakymo variantą)?

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Neturiu nuomonės

11. **Koks Jūsų požiūris apie lyderio vaidmenį komunikacinio tinklo formavime** (prašome pažymėti, ar Jūs sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš šių teiginių 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“)?

| Eil. Nr. | Teiginys  | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------|---|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
|          |   | 1                  | 2         | 3                          | 4       | 5                |
| 1.       | Lyderis skatina tarpusavio bendradarbiavimą ir komandinį darbą.   |                    |           |                            |         |                  |
| 2.       | Lyderis užtikrina gerą emocinę aplinką darbe (draugiški tarpusavio santykiai, pasitikėjimas, tarpusavio pagarba). |                    |           |                            |         |                  |
| 3.       | Lyderis skatina pasitikėti vieni kitais.  |                    |           |                            |         |                  |
| 4.       | Lyderis stengiasi su darbuotojais palaikyti draugiškus, abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius.                  |                    |           |                            |         |                  |
| 5.       | Lyderis skatina darbuotojus rūpintis vieni kitais ir padėti kilus sunkumams.                                      |                    |           |                            |         |                  |
| 6.       | Lyderis skatina išsakyti savo nuomones.   |                    |           |                            |         |                  |
| 7.       | Lyderis pasirengęs atsakyti į visus darbuotojams rūpimus klausimus.   |                    |           |                            |         |                  |
| 8.       | Lyderis skatina dalintis informacija, nuomonėmis, savo žiniomis ir patirtimi.                                     |                    |           |                            |         |                  |

12. **Kokie bruožai, jūsų nuomone, yra svarbiausi statybos organizacijos lyderiui?** (prašome pažymėti 5 Jums svarbiausius bruožus, langelyje "Kita" galite įrašyti savo variantą/us)

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Atsakingumas | <input type="checkbox"/> Gebėjimas įkvėpti |
| <input type="checkbox"/> Sąžiningumas | <input type="checkbox"/> Geranoriškumas    |
| <input type="checkbox"/> Atvirumas    | <input type="checkbox"/> Dėmesingumas      |
| <input type="checkbox"/> Teisingumas  | <input type="checkbox"/> Atkaklumas        |
| <input type="checkbox"/> Nuoširdumas  | <input type="checkbox"/> Intelektas        |
| Kita.....                             |  |

13. **Įvertinkite, kas Jums svarbu šiame darbe** (prašome įvertinti kiekvieną kriterijų pagal svarbą Jums 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesvarbu“, 5 - „labai svarbu“)?

| Eil. Nr. | Teiginys  | Visiškai nesvarbu | Nesvarbu | Iš dalies svarbu | Svarbu | Labai svarbu |
|----------|---|-------------------|----------|------------------|--------|--------------|
|          |   | 1                 | 2        | 3                | 4      | 5            |
| 1.       | Darbo užmokestis                                  |                   |          |                  |        |              |
| 2.       | Piniginiai priedai                                |                   |          |                  |        |              |
| 3.       | Tinkamos darbo sąlygos                            |                   |          |                  |        |              |
| 4.       | Papildomas draudimas                              |                   |          |                  |        |              |
| 5.       | Lyderio dėmesys Jums                              |                   |          |                  |        |              |
| 6.       | Lyderio tinkamas elgesys su Jumis                 |                   |          |                  |        |              |
| 7.       | Individualių ir grupinių pasiekimų įvertinimas    |                   |          |                  |        |              |
| 8.       | Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas              |                   |          |                  |        |              |
| 9.       | Darbo laikas                                      |                   |          |                  |        |              |
| 10.      | Kitų pripažinimas                                 |                   |          |                  |        |              |
| 11.      | Atmosfera kolektyve                               |                   |          |                  |        |              |
| 12.      | Švenčių šventimas/paminėjimas įmonėje             |                   |          |                  |        |              |
| 13.      | Lyderio pasveikinimas/šventinės dovanos įteikimas |                   |          |                  |        |              |
| 14.      | Lyderio padėka                                    |                   |          |                  |        |              |

**14. Jūsų lytis:**

- Moteris.
- Vyras.

**15. Jūsų amžius:**

- Iki 20 metų.
- 21-30 metų.
- 31-40 metų.
- 41-50 metų.
- 51-60 metų.
- 61 metai ir daugiau.

**16. Darbo patirtis šioje darbovietėje:**

- iki 1 m.
- Nuo 1 iki 3 metų.
- Nuo 3 iki 5 metų.
- Nuo 5 iki 10 metų.
- Daugiau kaip 10 metų.

*Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!*